Les membres du Groupe de travail

Daryl T. Bean
Président national
Alliance de la Fonction publique du Canada

Barbara Byers
Présidente
Fédération du travail de la Saskatchewan

David Curtis
Président
Association des employé-e-s publics de Terre-Neuve

Alexandra Dagg
Gestionnaire
Syndicat du vêtement, du textile et autres industries (SVTI)

Bruce G. Francis
Principal
Brillinger Francis Consulting Inc.

Harry Hynd
Directeur, District numéro 6
Métallurgistes unis d'Amérique

Robert Milbourne
Président et chef de la direction
Stelco Inc.

William E. Wells
Vice-président
Newfoundland Hydro

Bruce Young
Gestionnaire, Human Resource Strategy
B.C. Hydro

La recherche d'un meilleur équilibre : Le pourquoi des stratégies conjointes patronales-syndicales en matière d'adaptation

Rapport du Groupe de travail sur l'adaptation et la transition

Centre canadien du marché du travail et de la productivité

La recherche d'un meilleur équilibre : Le pourquoi des stratégies conjointes patronales-syndicales en matière d'adaptation

ISBN : 0-921398-34-4

décembre 1996

Document imprimé et relié au Canada.

Toutes les publications du CCMTP sont imprimées sur du papier recyclé et peuvent être recyclées.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'amélioration des assises sociales en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis concernant l'élaboration de la politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

Les membres du personnel qui ont participé à la réalisation de ce projet de recherche sont Ursule Critoph, Kirk Falconer, Dan O'Hagan, Chris Parsley et Judy Randall.

Il est possible d'obtenir des copies du présent rapport à un coût de 12$. Le numéro d'enregistrement de la TPS est le R100767268.

Also available in English.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité
55, rue Metcalfe - Suite 1500
Ottawa (Ontario) K1P 6L5
Canada

Téléphone : (613) 234-0505
Télécopieur : (613) 234-2482
Courrier électronique : clmpc@magi.com

Table des matières

Sommaire et recommandations 1

Préface 7

Introduction 8

Les nouveaux défis qui se dressent devant le marché du travail 11

- Les pressions économiques globales 11
- Une économie canadienne en pleine transformation 14
- La politique publique et le rôle confié traditionnellement aux gouvernements en matière d'adaptation 19

Équilibrer les besoins du patronat, des syndicats et de la société : le pourquoi des initiatives conjointes patronales-syndicales en matière d'adaptation 24

- Le défi qui se dresse devant les employeurs 24
- Le défi qui se dresse devant les syndicats 27
- Le défi qui se dresse devant la société et les gouvernements 29
- L'évaluation du processus d'adaptation 31

Des réponses innovatrices à des défis en émergence : Vue d'ensemble des études de cas 33

- A. Redéfinir l'entreprise, le ministère ou le secteur : de la restructuration à la réinvention du milieu de travail 33
- B. Investir dans l'adaptabilité des ressources humaines 36
- C. Répartir l'impact de l'adaptation 40

Les leçons apprises 44

- Anticiper le changement 45
- L'évaluation des ressources 46
- Faciliter l'adaptation en cours 48
- S'attaquer aux défis de l'adaptation : des stratégies à l'intention de secteurs industriels et d'entreprises 50
- L'évaluation des résultats 53
- Le rôle confié aux gouvernements 54

Conclusion 57

Bibliographie 59

Notes de fin de document 61

Sommaire et recommandations

Le présent rapport du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), un organisme patronal-syndical national indépendant, constitue l'aboutissement d'un examen en profondeur de diverses questions concernant l'adaptation et la transition que vivent les travailleurs, les entreprises et les secteurs industriels. Le Groupe de travail sur l'adaptation et la transition est l'une des nombreuses instances créées par le CCMTP pour mieux comprendre un certain nombre de préoccupations importantes qui avaient été cernées dans le rapport du Comité du CCMTP sur la restructuration économique publié en 1993. Les projets du CCMTP sur l'accès aux capitaux, la réorganisation du milieu de travail, l'adaptation au changement environnemental, et celui-ci sur l'adaptation et la transition, représentent un effort crucial de recherche et de dégagement de consensus qui a contribué à améliorer les relations patronales-syndicales et à concevoir des approches conjointes pour s'attaquer aux problèmes qui affligent les milieux de travail.

Le Groupe de travail a fondé son analyse et ses recommandations sur un vaste ensemble d'études de cas qui ont examiné comment certaines entreprises et industries canadiennes composent avec les défis que sont l'adaptation et la transition. La proposition fondamentale du présent rapport est que les employeurs et les travailleurs peuvent trouver des solutions optimales aux problèmes liés à l'adaptation lorsqu'ils unissent leurs efforts pour anticiper le changement et s'y attaquer d'une manière proactive plutôt que réactive en utilisant leur expertise et leurs connaissances du secteur ou milieu de travail en question. Au moyen des études de cas qui forment un solide noyau de données rigoureuses sur les pratiques et partenariats concernant l'adaptation qui pourrait être très utile aux syndicats, aux entreprises et aux gouvernements (les études de cas complètes figurent dans un document d'accompagnement au présent rapport), le Groupe de travail a déterminé quels sont les facteurs, attitudes, pratiques et principes qui peuvent contribuer à réaliser une adaptation efficace et positive.

Les objectifs du patronat, des syndicats et des gouvernements diffèrent souvent lorsqu'ils entreprennent un processus d'adaptation. Le principal objectif du patronat consiste généralement à assurer la survie d'une entreprise compétitive. L'objectif primordial des syndicats est de préserver la sécurité économique des travailleurs. Quant aux gouvernements et à la société en général, le but du processus d'adaptation devrait être d'assurer un juste équilibre entre l'efficacité et l'équité. Même si les objectifs des différentes parties peuvent sembler s'opposer, ils peuvent aussi se compléter les uns les autres comme le démontrent les études de cas.

Le rapport pose comme principe fondamental que tous les participants à un tel processus ne peuvent que profiter du lancement d'approches conjointes en matière d'adaptation. En effet, le patronat pourra en tirer les

avantages suivants : l'accès aux vastes connaissances des travailleurs et à la compréhension que ceux-ci ont de l'entreprise; la possibilité que le processus se déroule sans heurt et tienne compte des coûts de l'adaptation pour l'entreprise; la possibilité d'une amélioration du bénéfice net de l'entreprise; l'établissement d'un meilleur climat de travail qui peut améliorer l'esprit d'équipe et faciliter la prise conjointe de décisions et le règlement conjoint des problèmes; un accroissement de la productivité; la protection des compétences et connaissances des travailleurs; et l'appui et la confiance des travailleurs. De leur côté, les syndicats pourront en retirer les nombreux avantages suivants : la possibilité d'accroître la sécurité économique des travailleurs; l'accès à l'information et une participation au processus décisionnel; la possibilité d'aider à choisir et à mettre en oeuvre les stratégies de changement; la possibilité de veiller à ce que le plan d'adaptation vienne suffisamment en aide aux travailleurs et leur offre des services de formation pour les aider à faire la transition; et la possibilité de formuler des propositions qui permettent de mieux s'attaquer aux problèmes fondamentaux de l'entreprise.

Les études de cas mettent en évidence les moyens innovateurs utilisés par les principaux intervenants dans diverses entreprises pour composer avec les défis de l'adaptation liés à la restructuration économique. Les études de cas ont permis de cerner trois approches :

- la restructuration, la réorganisation ou la réinvention de l'entreprise;
- la réalisation d'investissements importants dans le développement et l'amélioration des compétences des ressources humaines autant en réaction au changement qu'en anticipation de l'avenir; et
- des efforts pour répartir équitablement et efficacement les répercussions de l'adaptation.

Dans la plupart des cas, nous avons constaté que les entreprises ont eu recours à plus d'une approche.

Les études de cas et d'autres travaux sur l'adaptation constituent une riche source d'information sur la façon de mener un processus d'adaptation dans différentes circonstances. L'une des prémisses de cette recherche est que les approches conjointes patronales-syndicales ont plus de chances de réussir (quoique ce n'est pas une certitude) que les stratégies imposées unilatéralement par le patronat et les gouvernements. Toutefois, les approches conjointes seront infructueuses si les diverses parties ne prennent pas l'engagement d'écouter activement les suggestions et propositions formulées. Dans bien des cas, cela nécessitera un changement en profondeur de leurs comportements et attitudes.

Les solutions innovatrices en matière d'adaptation requièrent aussi que toutes les parties concernées participent aux discussions et négociations et reconnaissent les rôles

et responsabilités de chacune. Dans certains cas, des accords sont conclus entre les employeurs et employés sans participation externe. Dans d'autres cas, les participants au processus d'adaptation pourraient aussi inclure les gouvernements ainsi que des groupes environnementaux, communautaires et autochtones. Comme des collectivités entières peuvent être touchées par la dislocation économique, il conviendrait de les faire participer au processus. À cet égard, il faut surtout veiller à ce que toute entente conclue reflète bien les divers besoins et préoccupations de ces groupes.

Ayant pour objectif d'améliorer l'adaptation et ses résultats autant pour ceux qui sont dans cette situation que ceux qui y font face, le Groupe de travail a regroupé les leçons des études de cas et les recommandations en découlant sous quatre thèmes clés :

- anticiper le changement et s'y préparer;
- composer avec l'adaptation du particulier, de l'entreprise, de la collectivité et du secteur industriel;
- évaluer les résultats; et
- confier un nouveau rôle aux gouvernements.

Le Groupe de travail en vient à la conclusion que la meilleure façon d'obtenir des résultats optimaux qui répondront aux attentes de toutes les parties, consiste à élaborer et à négocier conjointement des plans d'adaptation. Cela inclut l'échange d'information et la participation le plus rapidement possible de tous les intervenants du milieu de travail au processus décisionnel. Le patronat, les syndicats et les gouvernements ont tous des rôles importants à jouer dans l'élaboration de stratégies efficaces d'adaptation.

Comme chaque situation est unique en son genre, on peut facilement concevoir pourquoi il est essentiel que les parties concernées s'unissent pour élaborer des approches et des solutions conjointes. Une autre conclusion dégagée par le Groupe de travail est que les adaptations en situation de crise menées unilatéralement et poursuivant des objectifs à court terme ont peu de chances de réussir et n'offrent que des avantages à court terme. Ce genre d'approche comportera en bout de ligne des coûts très élevés pour les travailleurs, leurs familles, les collectivités et souvent l'entreprise elle-même.

Recommandations

1. ***Nous recommandons que les syndicats et le patronat en milieu de travail, avec l'appui des gouvernements lorsque cela est souhaitable, reconnaissent qu'il est absolument essentiel d'anticiper les pressions futures de l'adaptation et lancent des processus conjoints pour évaluer les défis à moyen terme auxquels fait face l'entreprise et s'y préparer. Ces pressions peuvent être :***

    - ***les besoins changeants en matière de formation;***
    - ***une nouvelle organisation du travail;***

- *de nouveaux compétiteurs; et*
- *de nouvelles technologies.*

Se préparer pour les défis à moyen terme peut signifier qu'il sera nécessaire d'assurer la formation économique des travailleurs, de concevoir des outils d'échange d'information et d'encourager les dirigeants patronaux et syndicaux à prendre des mesures pour anticiper les défis en matière d'adaptation et s'y attaquer.

2. *Nous continuons de recommander que le gouvernement fédéral travaille conjointement avec les syndicats et le patronat pour améliorer les mécanismes d'échange d'information sur le marché du travail et accroître l'utilisation de la banque nationale de données sur l'emploi, et que cette information soit rendue accessible à toutes les personnes à la recherche d'un emploi.*

3. *Nous recommandons l'établissement d'une banque nationale de données sur des processus d'adaptation fructueux à laquelle toutes les parties cherchant de l'information sur des pratiques et partenariats innovateurs pourront avoir accès.*

4. *Nous recommandons que le patronat et les syndicats des secteurs privé et public lancent des processus conjoints qui permettront de faciliter l'adaptation en cours des milieux de travail et des collectivités. Ces processus pourraient comprendre des initiatives dans les domaines suivants :*

   - *la détermination des besoins futurs en matière de formation et des activités pour combler ces besoins;*
   - *l'examen conjoint des changements à l'organisation du travail;*
   - *l'établissement de programmes de counselling; et*
   - *une amélioration des pratiques et politiques en matière de communication.*

5. *Nous recommandons que le patronat et les syndicats unissent leurs efforts dès le lancement du processus d'adaptation pour régler les problèmes qui surviennent.*

6. *Nous recommandons que les "gouvernements-employeurs" adoptent les meilleures pratiques et principes utilisés par le secteur privé dans les efforts qu'ils engagent avec les syndicats pour élaborer des mesures en matière d'adaptation, que ce soient par le biais de comités conjoints patronaux-syndicaux ou d'autres véhicules de négociation et de prise de décisions.*

7. *Nous recommandons que le patronat, les syndicats et les gouvernements utilisent une approche sectorielle dans les situations d'adaptation suivantes :*

   - *les compétences des travailleurs sont exportables d'une entreprise à une autre;*

- *il est avantageux de maintenir un réservoir de travailleurs formés et souples;*
- *l'adaptation entraînera une réduction importante du nombre de travailleurs ayant des besoins similaires mais non identiques à l'intérieur d'une industrie; et*
- *le regroupement et la gestion des ressources sont essentiels pour assurer la survie de l'industrie.*

8. *Nous recommandons que les processus d'adaptation soient conçus en fonction des besoins du milieu de travail et des travailleurs au moyen de négociations conjointes entre le patronat et les syndicats; et que l'expertise des ressources internes de l'entreprise, du secteur, de la région et de la collectivité soit un élément essentiel du processus d'adaptation. À cette fin, il pourra être nécessaire de s'intéresser tout particulièrement aux préoccupations en matière d'équité et d'adopter des mesures spéciales concernant :*

   - *les femmes;*
   - *les minorités visibles;*
   - *les travailleurs plus âgés;*
   - *les personnes handicapées; et*
   - *les autochtones.*

9. *Nous recommandons que les syndicats, le patronat et les gouvernements élaborent conjointement et mettent en place des jalons à court et long termes pour évaluer et mesurer les succès des initiatives d'adaptation de la main-d'oeuvre.*

10. *Nous recommandons que tous les ordres de gouvernement, en s'inspirant des avis et conseils fournis par le patronat et les syndicats, continuent de jouer le rôle de facilitateur, de médiateur et, dans certains cas, de financier pour appuyer les processus d'adaptation.*

11. *Nous recommandons que le gouvernement fédéral continue d'appuyer le Service d'aide à l'adaptation industrielle (SAAI) et accroisse même son appui à cette instance pour faciliter l'adaptation positive et améliorer les relations patronales-syndicales.*

Préface

En 1992, le CCMTP a entrepris une vaste étude sur l'évolution et la restructuration de l'économie sous la direction d'un Comité sur la restructuration économique. Dès le départ, le Comité a décidé que son étude porterait sur la restructuration, et ce, en tenant compte des différentes perspectives et des divers besoins de toutes les parties concernées. Le Comité comprenait bien que toute recommandation devrait contrebalancer les besoins du patronat et des syndicats. En effet, l'accroissement de la productivité et de la sécurité économique représente des critères aussi importants l'un que l'autre pour déterminer si les solutions proposées sont réalistes. Ils constituent aussi des aspects du changement économique qui se renforcent mutuellement.

En 1993, le Comité sur la restructuration économique a publié un document intitulé *Canada : Relever le défi du changement*. Pour mieux comprendre quatre secteurs clés de préoccupation qui sont apparus au cours de l'examen de la restructuration économique, le Comité a recommandé la création de quatre groupes de travail sur les questions suivantes :

- l'accès aux capitaux
- la réorganisation du milieu de travail
- l'adaptation et la transition
- l'innovation

En créant le Groupe de travail sur l'adaptation et la transition, le Comité reconnaissait que la majeure partie des travaux de recherche faits sur l'adaptation jusqu'à maintenant ne portent que sur l'impact global de l'adaptation. Il admettait aussi qu'une partie importante de l'adaptation à la restructuration économique survient au niveau de l'entreprise et du particulier. La recherche du Groupe de travail viendrait donc approfondir l'information disponible en ce domaine. Il a été demandé au Groupe de travail de prendre les recommandations du rapport sur la restructuration économique concernant l'adaptation et transition et de concevoir des solutions adéquates à l'intention du patronat, des syndicats et des gouvernements, solutions qui mettraient l'accent sur la situation en milieu de travail et au niveau sectoriel. Le présent rapport est donc le produit de ce travail.

Introduction

Partout sur la planète, les économies et les marchés du travail sont secoués par des changements rapides. Le Canada ne fait pas exception à la règle. Le rythme et l'ampleur du changement et de la restructuration ne cessent de s'accroître et le patronat, les syndicats et les gouvernements se voient forcer de s'adapter rapidement et efficacement dans le but de demeurer compétitifs.

La rentabilité, la productivité, la qualité et les coûts de la production sont en quelque sorte les outils utilisés pour mesurer la compétitivité dans les années 1980 et 1990. On constate à la lecture de rapports récents que l'adaptabilité des entreprises et de la main-d'oeuvre et l'établissement d'un climat propice à la création d'occasions de développement sont de plus en plus considérés comme des moyens pour assurer la survie économique au 21è siècle. Trouver de nouveaux marchés, offrir de nouveaux produits et concevoir de nouveaux procédés de production sont aussi des éléments de l'équation de la survivance. L'idée même que les entreprises doivent continuellement devancer les transformations que vivent les compagnies et pays concurrents ou à tout le moins y répondre, remet en question les notions traditionnelles associées à l'emploi et exposent de nombreux travailleurs à une insécurité économique toujours plus grande. Avec la conception de nouveaux procédés de production et le lancement de nouvelles gammes de produits, les milieux de travail connaissent une transformation qui a une grande incidence autant sur les exigences professionnelles que sur la sécurité d'emploi. Pour de nombreuses entreprises, composer avec le changement signifie revoir leurs structures organisationnelles et leurs systèmes de production; pour de nombreux travailleurs, cela signifie la crainte de perdre leur emploi. Mais la restructuration économique peut aussi avoir des répercussions positives sur l'emploi qui résultent en une adaptation positive. Mais pour ces deux parties, les changements aux caractéristiques et structures traditionnelles du travail et à la notion conventionnelle de sécurité d'emploi créent des pressions sur les gestionnaires et les travailleurs qui les incitent à s'adapter aux nouvelles forces du changement et aux réalités toujours changeantes du milieu de travail.

L'adaptation du marché du travail est un terme utilisé pour décrire le processus qui consiste à jumeler les travailleurs en disponibilité aux emplois disponibles. Ce terme décrit autant le processus même que le résultat des mesures prises par le patronat, les syndicats et les gouvernements pour réagir à la conjoncture économique. Pour qu'elles soient efficaces, les stratégies d'adaptation devraient respecter les principes suivants :

- Elles doivent cibler les gens, car à son niveau le plus fondamental, l'adaptation signifie que les travailleurs doivent s'adapter à des conditions économiques et à un marché de l'emploi en évolution. De plus, les gens ont besoin de sécurité professionnelle et économique.

- Mais l'entreprise doit aussi combler un important besoin à long terme, c'est-à-dire demeurer compétitive pour qu'elle puisse créer de l'emploi et de la richesse et offrir des services efficaces.
- Les mesures en matière d'adaptation devraient chercher à établir un équilibre entre les droits et les responsabilités des deux parties; et entre d'une part l'amélioration de la productivité de l'entreprise ou du secteur et d'autre part le renforcement de la sécurité économique des employés.
- L'adaptation positive est un processus constant et non un événement ponctuel, et elle ne devrait pas être menée dans un climat de gestion de crise.
- Le succès d'une stratégie d'adaptation est fonction de sa capacité à répondre aux besoins présents mais aussi de sa capacité à préparer les travailleurs et le milieu de travail à composer avec les adaptations futures au moyen du recyclage professionnel et de la réorganisation du travail.

Le présent rapport est le résultat de plus de 12 mois de recherches et de consultations menées auprès du patronat et des syndicats sur le défi que représente l'adaptation, et plus particulièrement sur la dynamique changeante entre les ressources humaines et l'activité économique. Le point central de la recherche porte sur les rôles, pratiques et interactions des employeurs et syndicats des secteurs privé et public car ils constituent les principaux intervenants d'un marché du travail en adaptation. À cette fin, nous avons examiné la situation dans certains secteurs industriels et milieux de travail. Nous avons aussi analysé le rôle que joue les gouvernements en établissant la politique publique relative à l'adaptation, et/ou en facilitant l'adaptation. Nous avons également étudié les pratiques en ce domaine des "gouvernements-employeurs". Les objectifs de la recherche consistent à sensibiliser les gens sur la valeur d'approches humaines en matière d'adaptation; à cerner les facteurs qui peuvent contribuer à améliorer l'adaptation du marché du travail au pays; et à dégager de ces facteurs un ensemble d'observations et de recommandations que pourront utiliser le patronat, les syndicats et les gouvernements pour évaluer leurs rôles toujours changeants face à l'adaptation.

Il subsiste de profondes divergences d'opinions chez certains intervenants syndicaux et patronaux sur la valeur des approches conjointes en matière d'adaptation. Les conclusions et recommandations présentées dans ce rapport sont fondées sur un vaste examen de ce qui est écrit sur le thème de l'adaptation et l'étude de nombreuses expériences en la matière menées conjointement et de leur propre chef par le patronat et les syndicats au niveau sectoriel et du milieu de travail.[1] Les études de cas n'ont été menées que dans des milieux de travail syndiqués où le patronat et les syndicats ont été des participants actifs. La proposition centrale du présent rapport est que les employeurs

et les travailleurs peuvent trouver des solutions optimales aux problèmes liées à l'adaptation lorsqu'ils unissent leurs efforts pour anticiper le changement et s'y attaquer d'une manière proactive plutôt que réactive en utilisant leur expertise et leurs connaissances du secteur industriel ou milieu de travail en question. En examinant les causes et les répercussions d'une variété de facteurs qui ont une incidence sur les secteurs industriels ou les milieux de travail ou les deux, il est possible de mieux comprendre les éléments qui peuvent contribuer à une adaptation efficace et positive.

Les conclusions de ce rapport ne couvrent pas toutes les situations possibles d'adaptation et ne proposent pas un modèle particulier. Elles décrivent plutôt une variété de modèle et exposent les facteurs, les attitudes, les pratiques et d'autres éléments clés qui, selon les participants à des expériences concrètes en matière d'adaptation, sont d'une importance essentielle pour relever les défis de l'adaptation et pour lancer un processus continu d'ajustement au changement.

Les membres du Groupe de travail espèrent que ce rapport pourra aider d'autres intervenants qui sont confrontés à des pressions en ce domaine à trouver conjointement des solutions satisfaisantes.

Les nouveaux défis qui se dressent devant le marché du travail

Les pressions économiques globales

La restructuration économique qui survient à la grandeur de la planète force les pays, les secteurs et les entreprises à adopter de nouvelles stratégies pour demeurer concurrentiels et conserver ou améliorer leur part des marchés mondiaux. Ces stratégies comprennent la restructuration des milieux de travail et, dans certains cas, la réinvention de la façon de faire des affaires. Dans le secteur privé, les entreprises cherchent par tous les moyens à contrôler leurs coûts de production pour assurer leur survie économique. Cela a entraîné le déplacement de nombreux travailleurs et une réorganisation majeure du travail. Dans le secteur public, les politiques d'austérité budgétaire ont entraîné une réduction importante des effectifs et des services offerts. Il est évident que bon nombre de ces emplois dans les secteurs privé et public ne seront pas remplacés et que de nombreux travailleurs déplacés devront s'adapter à de nouvelles formes d'emploi. Même si la création de nouvelles petites entreprises représente une importante nouvelle source d'emplois, il est de toute évidence nécessaire d'améliorer la mobilité des travailleurs d'un type d'emploi à un autre.

Les vives pressions auxquelles font face le patronat, les syndicats et les gouvernements sont : la mondialisation de l'économie; la libéralisation des échanges commerciaux et l'adaptation technologique; les changements démographiques; et l'internalisation des préoccupations environnementales. Un grand nombre de rapports[2] traitent de chacune de ces pressions et, en conséquence, nous en discuterons que brièvement, et ce, dans l'optique de leurs répercussions sur l'adaptation.

La mondialisation de l'économie et la libéralisation des échanges commerciaux

Au cours de la dernière décennie, nous avons assisté à la ratification de nouveaux accords commerciaux et à la création de mécanismes de promotion du commerce, dont notamment l'Accord de libre-échange nord-américain et l'Organisation mondiale du commerce. Ils représentent certaines des puissantes forces qui ont provoqué la restructuration économique au Canada et partout dans le monde industrialisé. Ils ont eu des répercussions positives sur certains secteurs du fait qu'ils ont ouvert la porte de marchés étrangers aux produits canadiens et ont ainsi créé de la richesse au pays. Mais ils ont aussi entraîné une dislocation massive de certains secteurs industriels au Canada, le déplacement de la production dans d'autres pays et l'ouverture du marché canadien aux biens et services de compétiteurs étrangers. L'impact global de la libéralisation des échanges commerciaux et de la mondialisation de l'économie transforme les caractéristiques et pratiques en matière de production dans tous les

secteurs industriels et entraîne la mort de certains secteurs et la création de nouveaux. Les procédés de production sont de plus en plus fragmentés et mobiles. La fabrication d'un seul bien peut faire appel aux travailleurs de plusieurs pays, car les entreprises se tournent vers les lieux de production les plus compétitifs pour chaque étape, de la conception à la fabrication et à la distribution. De plus, les pressions qu'exercent les installations de production à l'étranger ne cessent de s'intensifier.[3]

Appuyées par la technologie de l'information la plus récente, les sociétés transnationales sont de plus en plus concentrées sur le plan de la propriété et leurs activités sont plus segmentées que jamais, et ce, afin de profiter des meilleures combinaisons de facteurs et de procédés de production sur la planète.[4] Elles ne sont plus autant liées à des pays particuliers comme cela était le cas auparavant. De plus en plus, lorsqu'elles décident de l'endroit où elles iront s'établir, ces sociétés sont à la recherche d'avantages clairs au niveau de l'accès aux ressources et aux marchés d'un pays. En conséquence, l'acquisition de mandats mondiaux de production nécessite que les milieux de travail démontrent qu'ils sont des leaders mondiaux sur le plan des coûts, de la qualité[5], de l'efficacité et de la réactivité.

À l'exception de la main-d'oeuvre, la plupart des intrants de production sont mobiles. Même l'infrastructure physique qu'offre une économie nationale peut habituellement être reproduite dans d'autres pays. La mobilité internationale des ressources humaines est encore beaucoup limitée par des obstacles politiques qui nuisent à l'immigration et par les coûts financiers, sociaux et culturels associés à la réinstallation.[6] Il en découle que les travailleurs et travailleuses sont la ressource la plus importante et la plus vulnérable. Conséquemment, les investissements dans les ressources humaines peuvent souvent procurer à un pays un avantage concurrentiel important.[7]

L'adaptation technologique

L'introduction continuelle de nouvelles technologies, comme la robotique et l'informatique, transforme rapidement tous les secteurs[8] industriels et révolutionne autant la structure que le contenu de la production. Comme les nouvelles technologies rendent possible la création de nouvelles entreprises et de nouvelles formes d'emplois, il s'en suit que les compétences en lecture et en calcul, l'adaptabilité à ces nouvelles technologies et la capacité de les utiliser deviennent en quelque sorte des produits qui prennent encore plus de valeur. Les travailleurs manuels sont remplacés par les travailleurs de la connaissance, et les procédés de production primaire sont maintenant confiés à des machines. Il en découle que les compétences, l'éducation et les formes organisationnelles qui favorisent un milieu de travail souple acquièrent de plus en plus d'importance.[9]

L'un des plus importants débats actuels sur le marché du travail concerne l'impact de la technologie sur le nombre total d'emplois. En effet, est-ce que les emplois supprimés par les

nouvelles technologies seront remplacés par la création d'un nombre encore plus grand qui sera attribuable à la croissance économique?[10] Les données disponibles révèlent que même si la technologie peut entraîner un rehaussement des compétences nécessaires et offrir à certains travailleurs des occasions de développement intéressantes, elle contribue aussi à expulser du marché du travail des travailleurs potentiels, à déqualifier des emplois et à réduire la qualité d'autres emplois. La technologie qui permet l'approvisionnement juste-à-temps peut aussi contribuer à créer une main-d'oeuvre occasionnelle et à accroître la capacité de surveiller les employés.

Malgré ces préoccupations, les observateurs s'entendent de plus en plus pour affirmer que la technologie est l'une des plus puissantes pressions sur la demande de travail et que nos efforts futurs en ce domaine devraient cibler le développement des compétences avancées qui seront nécessaires pour ainsi utiliser la technologie correctement.[11]

Les tendances démographiques

Un certain nombre de tendances démographiques, comme le vieillissement de la population[12], la régression de la natalité et des fluctuations des taux d'activité de la population active,[13] ont une grande incidence sur le marché du travail. La plupart de ces changements sont visibles dans la composition changeante[14] de la population active. En effet, nous avons vu les travailleurs de la génération du "baby-boom" vieillir, les femmes accéder en nombre toujours plus grand au marché du travail et une main-d'oeuvre plutôt homogène sur le plan culturel et racial compter dans ses rangs de plus en plus de travailleurs aux origines ethniques différentes. L'évolution démographique d'un pays peut aussi avoir une incidence sur la demande de travail du fait que les besoins et attentes de la population changent.[15] Par exemple, une population vieillissante aura besoin de nouveaux produits et de nouveaux modes de prestation de services. Les pressions exercées sur l'horaire des familles dont les deux conjoints travaillent contribuent aussi à créer de nouvelles demandes pour des produits de consommation courante et une vaste gamme de services contractuels. De plus, la recherche d'un meilleur équilibre entre le travail et le loisir peut aussi modifier les régimes de travail d'un petit nombre de personnes qui peuvent se permettre de travailler quelques heures de moins par semaine. Dans certains milieux de travail, on négocie une réduction de la semaine de travail pour protéger les emplois existants ou en créer de nouveaux. Mais il faut bien comprendre qu'une réduction volontaire du nombre d'heures de travail et de la rémunération n'est pas la norme. Face à une baisse des revenus réels, de nombreuses personnes travaillent encore plus longtemps parce que leur mode de vie est menacé ou parce que leurs employeurs, suite à une restructuration, manquent de personnel et sont forcées de compenser par des heures supplémentaires ou l'utilisation de travailleurs contractuels.

De nombreux jeunes à la recherche d'un emploi éprouvent des difficultés à obtenir un travail permanent et réalisent que leurs possibilités sont limitées par les travailleurs plus âgés qui demeurent des membres actifs de la main-d'oeuvre parce que leurs revenus ne leur permettent pas de prendre une retraite anticipée.

Au même moment, nous constatons que les objectifs en matière d'équité sociale poursuivis depuis le début du siècle que sont la croissance des revenus et la distribution de la richesse semblent de plus en plus difficile à atteindre. Jusqu'à tout récemment, sauf quelques exceptions, chaque génération successive pouvait espérer avoir un niveau de vie supérieur à la génération précédente. Comme l'explique l'Étude sur l'emploi de l'OCDÉ publié en 1993, l'affluence des années 1950 et 1960 dans les pays de l'OCDÉ est suivie d'une époque où la sécurité d'emploi et l'accumulation de la richesse sont de moins en moins une certitude. Une plus lente croissance économique et une vive concurrence sur les marchés commerciaux à la grandeur de la planète forcent les pays industrialisés à trouver des moyens équitables de distribuer les gains générés par l'activité économique.[16]

Une économie canadienne en pleine transformation

Jamais au cours des 30 dernières années, le Canada n'a connu une restructuration économique aussi rapide et intense.[17] Il en résulte que le Canada et la plupart des pays industrialisés doivent composer avec une dislocation économique et sociale. À l'instar d'autres nations, notre pays peut utiliser ses structures institutionnelles et le marché du travail pour instaurer un climat propice aux initiatives d'adaptation. Le contexte dans lequel survient l'adaptation est une question très importante.

Les transformations sectorielles

Au Canada, la part des industries primaire et manufacturière dans la production économique totale va en diminuant ce qui incite les entreprises de ces secteurs à modifier leurs objectifs d'affaires. Par exemple, les industries axées sur les ressources adoptent des pratiques plus efficientes et durables; l'industrie manufacturière diversifie sa production et fabrique de nouveaux produits à l'intention du secteur tertiaire de l'économie, comme la technologie de l'information, les télécommunications et la robotique.[18,19]

Même si le secteur des services connaît une forte croissance et stimule grandement la création d'emplois, des interrogations sont soulevées au sujet de la nature des emplois créés.[20] Dans la partie inférieure, on trouve les services d'alimentation et de divertissement ainsi que les services personnels et destinés aux ménages; et dans la partie supérieure, on trouve les services spécialisés de consultation de divers types, de formation, de nature financière et de soutien technique.

La transformation des structures de production

Dans le monde du "produit virtuel", un bien peut être conçu dans un pays,

fabriqué dans un autre, et emballé dans un troisième. Ce monde pose des défis très différents aux entreprises canadiennes. Les structures organisationnelles et les modes de production et de gestion traditionnels deviennent rapidement désuets,[21] et les entreprises doivent mettre à l'essai de nouvelles pratiques[22] pour tenter de percer de nouveaux secteurs.

Pour de nombreux employeurs, le contrôle des coûts et la souplesse de la production sont devenus des exigences incontournables. Pour répondre à ces deux exigences, ils ont recours à des sources externes de production et d'approvisionnement et font appel à la sous-traitance pour de nombreux produits et services dont ils ont besoin. Même si cette plus grande souplesse de la production créé de l'emploi, elle contribue aussi à saper la sécurité économique et professionnelle d'autres travailleurs. Pour les syndicats, il est certain que des normes devraient être mises en place pour assurer une certaine sécurité économique aux travailleurs contractuels.

Avec l'émergence de nouveaux régimes de production, il est de plus en plus difficile de distinguer les emplois et les secteurs. Nous assistons à une transformation en profondeur des contrats traditionnels employeur-employé, car du travail normalement fait dans l'entreprise est maintenant confié à des entrepreneurs indépendants sur la base d'un paiement à l'acte ou d'honoraires pour services professionnels rendus. De plus, ces entrepreneurs oeuvrent dans un environnement de travail beaucoup moins structuré et comportant peu ou aucune supervision.

Au sein même du milieu de travail, la technologie cause des changements importants aux régimes et structures de production. Par exemple, les chaînes de montage séquentielles sont remplacées par l'assemblage intégré et la finition de biens entiers. De plus, les entreprises mettent plus l'accent sur la fabrication de produits conçus sur mesure pour satisfaire à des besoins spécialisés. Les nouveaux procédés de production nécessitent des formes complètement différentes d'interaction entre d'une part les personnes et d'autre part entre les personnes et les machines. Les processus décisionnels de nature hiérarchique et la production à la chaîne traditionnelle sont remplacés par l'établissement d'équipes de travail responsables de composantes hautement intégrées et interdépendantes d'un seul procédé de production.

Comme les régimes de production et l'interaction entre la technologie et les travailleurs changent et se transforment, les travailleurs doivent acquérir de nouvelles compétences techniques et sociales. Par exemple, on estime que la moitié des compétences des travailleurs techniques deviennent désuètes de trois à sept années après la fin de leurs études.[23] Puisque de nombreux secteurs utilisent de nouvelles technologies, les exigences sur le plan des compétences changent aussi beaucoup. Ainsi, en Ontario, dans le secteur de la fabrication de pièces d'automobile, la proportion de travailleurs considérés comme non

qualifiés est passée de 62% à 43% et la proportion de travailleurs qualifiés et semi-qualifiés est passée de 38% à 57%.[24] Pour les sans-emploi, le défi autant sur le plan individuel que sociétal consiste à veiller à ce que leurs compétences demeurent valides de sorte que le marché de l'emploi demeure accessible.

Sur le plan des compétences, au moins deux tendances surviennent simultanément. La première tendance a trait au fait que les entreprises ne recherchent pas uniquement des travailleurs ayant des connaissances et des compétences hautement spécialisées qui sont particulières à une certaine tâche ou à un certain rôle dans la production[25] mais aussi des travailleurs ayant des compétences multiples qui peuvent être exportables et modifiables pour répondre aux défis de la production et de la conception de nouvelles gammes de produits. Cette combinaison procure aux entreprises une souplesse maximale et fait en sorte qu'elles n'ont plus à investir dans des travailleurs de remplacement pour toutes les fonctions spécialisées. La seconde tendance concerne la déqualification du travail. La déqualification est imputable au fait qu'une partie importante de la nouvelle technologie ne requiert que des compétences minimales, ce qui entraîne un abaissement des exigences professionnelles et la déqualification de certains travailleurs.[26]

La modification des régimes du travail

Au moment même où de nouvelles formes de production apparaissent, nous assistons à une transformation des régimes du travail. Ces changements ne sont pas attribuables à des événements isolés mais reflètent plutôt les pressions constantes qui sont exercées sur le travail. Comme notre économie est en constante évolution, il est nécessaire de procéder régulièrement à des ajustements. Face aux pressions de leurs compétiteurs, de nombreuses entreprises réduisent leurs coûts de production, améliorent les compétences de leurs employés ou cherchent à rendre leur organisation plus flexible en réduisant le nombre de leurs employés permanents. Pour certains travailleurs, cela signifie qu'il doivent accroître leurs compétences. Pour d'autres, cela signifie une mise à pied, le remplacement d'employés à temps plein par des travailleurs à temps partiel ou contractuels, ou encore la substitution des travailleurs par des ordinateurs ou d'autres types de technologies. Dans certains cas, les entreprises décident plutôt d'investir dans leurs travailleurs et de réinventer l'entreprise en faisant appel à leurs présents employés.

La modification des régimes du travail entraîne souvent une simplification des structures de l'entreprise et une réduction du nombre de descriptions de poste. Toutefois, les travailleurs qui sont involontairement déplacés par ces mesures font face à la dure réalité de devoir se trouver un nouvel emploi, d'acquérir de la formation pour satisfaire aux nouvelles exigences professionnelles de leur travail ou encore, s'ils sont chanceux et à l'aise financièrement, il peuvent prendre leur retraite ou quitter le marché du travail. Certains travailleurs se tournent du côté des petites entreprises ou cherchent à créer leurs propres

emplois. Pour eux, la perte d'un emploi peut être l'événement qui les incitera à changer complètement de carrière. D'autres travailleurs déplacés dont les compétences sont désuètes ou inadéquates ou qui n'ont pas accès aux ressources ou n'ont pas la capacité d'acquérir les compétences nécessaires, se voient obliger de prendre les emplois disponibles quels qu'ils soient. Dans leur recherche d'un nouveau poste, les travailleurs déplacés risquent de faire face à des concurrents plus jeunes ou en meilleure position pour satisfaire aux critères de l'employeur en matière d'équité. De plus, bon nombre des emplois disponibles ne sont pas très rémunérateurs, exigent peu de compétences et comportent peu de sécurité professionnelle et de stabilité économique. Dans les régions éloignées ou celles affligées par des taux élevés de chômage chronique, la perte d'un emploi chez un important employeur local peut détruire une affiliation à la main-d'oeuvre active qui auparavant était stable et certaine, mais aussi porter un dur coup à la sécurité économique d'une famille.

Certaines adaptations dont nous sommes témoins sont le résultat de changements apportés au mode de production, mais ces changements ne sont pas uniquement attribuables aux stratégies poursuivis par les employeurs. Dans certains cas, les familles réalisent qu'elles ont besoin de deux revenus pour joindre les deux bouts. Pour d'autres, les changements sont plus le résultat de préoccupations sociales et personnelles comme la recherche d'un meilleur équilibre entre le travail, la maison et la collectivité. Mais qu'ils soient imposés par l'horaire de production ou adoptés volontairement, ces nouveaux régimes modifient profondément notre vision traditionnelle du travail et du milieu de travail.

Certains modifient leurs régimes du travail parce qu'ils veulent établir un meilleur équilibre entre le travail rémunéré et d'autres activités. Subissant le stress considérable que comporte la recherche d'un équilibre entre les exigences professionnelles et familiales, et parfois parce qu'ils désirent plus d'heures de loisir, les travailleurs cherchent à rendre plus souples leurs patterns de travail. Une réduction du nombre d'heures quotidiennes de travail et de la semaine de travail, une augmentation du nombre de congés rémunérés et non rémunérés, un horaire de travail souple et le télétravail constituent toutes des options recherchées par les employés et offertes par les employeurs.[27] Dans l'ensemble de l'économie, nous voyons émerger une variété de nouveaux arrangements de travail, comme l'horaire de travail souple, le télétravail, le partage d'emploi ainsi qu'une augmentation du nombre de personnes travaillant à temps partiel ou dans des micro-entreprises.

Le travail à domicile et le travail indépendant sont deux exemples typiques. Pour les travailleurs contractuels oeuvrant à la maison, ce régime de travail comporte divers avantages, à savoir moins de stress lié au déplacement du bureau à la maison, un plus grand contrôle de la vie personnelle et de l'horaire de travail et la possibilité de travailler en totale autonomie et de se libérer du joug des

règles et contraintes des milieux de travail traditionnels.

Le concept du travail à la maison suscite de profondes divergences d'opinions. Même si de nombreux employeurs et employés considèrent qu'il s'agit essentiellement d'un moyen d'offrir aux travailleurs plus de souplesse et choix et la possibilité de composer plus facilement avec les demandes divergentes de la vie familiale et professionnelle, beaucoup d'autres travailleurs sont d'avis que le télétravail ne permet plus de faire la distinction entre le lieu de résidence et le lieu de travail, ce qui isolera progressivement les employés, affaiblira les droits à la négociation collective et rendra les travailleurs encore plus vulnérables.

Pour un grand nombre de ceux et de celles qui n'ont pas décidé volontairement de devenir des travailleurs autonomes, le travail contractuel constitue une bien piètre solution de remplacement à un emploi régulier lorsqu'il offre moins d'heures de travail et du travail occasionnel et irrégulier, ne comporte aucune assurance médicale et provoque une plus grande insécurité et une baisse des revenus. Autrefois, le travail occasionnel n'était la norme que dans le secteur des services qui connaît de grandes fluctuations de la demande cyclique. Il est maintenant devenu une réalité dans divers secteurs d'activité professionnelle qui vont du consultant autonome spécialisé au commis à temps partiel dans un commerce de vente au détail dont les heures de travail varient avec les cycles de vente. Le travail occasionnel inclut aussi le travail à la pièce et à la commission dont la rémunération est fondée sur des quotas précis de production. En outre, le travail occasionnel est une solution à laquelle les employeurs des secteurs privé et public ont de plus en plus recours pour répondre aux pressions liées à la réduction des coûts et à l'accroissement de la productivité.

Même s'il y a des travailleurs qui profitent de ces nouveaux arrangements et les recherchent, la majorité des travailleurs occasionnels occupent des postes peu rémunérateurs et nécessitant peu de compétences. Du point de vue d'un travailleur, le travail occasionnel et le travail autonome se ressemblent grandement en ce sens qu'ils n'offrent pas la garantie de stabilité ou de sécurité économique et professionnelle du travail permanent.

Par contre, du point de vue d'un employeur, la simplification[28] de la structure organisationnelle et la dévolution de la prise de décisions à l'intérieur de l'entreprise sont des stratégies avantageuses. Il réalise aussi des économies très importantes sur le plan des coûts fixes liés aux employés permanents (comme le paiement des avantages sociaux au titre du Régime de rentes du Canada et de l'assurance-emploi; la rémunération des heures supplémentaires; les déductions fiscales à la source; les coûts du recrutement et de la formation, etc.). Les employeurs peuvent tenter de minimiser ces coûts dans le cadre de leur stratégie de contrôle des coûts et de renforcement de la compétitivité. De plus, certains employés pourront aimer recevoir un chèque de paie sur lequel moins de déductions à la source auront été faites.

Toutefois, ces changements peuvent aussi contribuer à détruire l'allégeance traditionnelle entre employeur et employé, car la sécurité d'emploi et la loyauté envers l'employeur sont fondamentalement liées l'une à l'autre.

Ces tendances mettent en lumière les caractéristiques de l'adaptation et certains problèmes qui y sont associés, c'est-à-dire comment offrir aux travailleurs les compétences dont ils auront besoin pour se trouver de nouveaux emplois de haute qualité; et comment est-il possible d'aborder la question de la réduction des effectifs tout en minimisant les mises à pied et en s'assurant que les stratégies adoptées procurent un maximum de souplesse aux travailleurs et aux employeurs.

La politique publique et le rôle confié traditionnellement aux gouvernements en matière d'adaptation

Le Canada n'est ni en avance et ni en retard parmi les pays de l'OCDÉ sur le plan de la portée et de la profondeur de sa politique publique en matière d'adaptation de la main-d'oeuvre. Nous ne réglementons pas d'une façon stricte les marchés comme cela est le cas de nombreux pays européens, et ne laissons pas ces marchés entre les mains de forces invisibles, comme cela est le cas aux États-Unis et tout particulièrement dans les états du Sud. Les gouvernements ont tendance depuis quelques années à ne plus s'engager directement dans le fonctionnement des marchés du travail et à laisser les principaux acteurs trouver une solution à leurs problèmes.

La participation des gouvernements au bon fonctionnement des marchés du travail consiste depuis toujours à contrebalancer équitablement les demandes et besoins des trois principaux acteurs, à savoir le patronat, les syndicats et la société. Ils font sentir leur présence en adoptant diverses lois et la réglementation qui s'y rattache et en mettant en place des programmes de soutien et de promotion de l'emploi. Les normes du travail et la réglementation concernant les heures de travail, le temps supplémentaire et les conditions de travail sont les interventions gouvernementales les plus connues.[29] Les administrations publiques ont aussi adopté des lois qui reconnaissent le droit des travailleurs à se syndiquer, obligent les employeurs et les syndicats à négocier de bonne foi et réglementent les méthodes de résolution de différends entre les employeurs et les syndicats au moyen des procédures de griefs et d'arbitrage. Les lois relatives au salaire minimum, les normes en matière de santé et de sécurité au travail, la législation en matière d'équité salariale et professionnelle, les lois concernant les mises à pied et les travailleurs excédentaires, et les lois interdisant l'utilisation des enfants constituent toutes des avenues par lesquelles les gouvernements réglementent les marchés du travail et protègent les citoyens contre les répercussions négatives que peuvent avoir naturellement les forces du marché.

Il existe aussi un certain nombre d'autres avenues, parfois moins visibles, qui ont une incidence sur le marché du travail et agissent comme

de puissants stabilisateurs économiques. Jusqu'à maintenant, les programmes relatifs à la retraite obligatoire, à l'assurance-chômage et à l'indemnisation des accidents du travail protègent les travailleurs contre la perte de revenus attribuable à un accident du travail ou à la perte temporaire d'un emploi. Ils viennent aussi en aide aux employeurs et aux employés en période économique difficile. L'assurance-chômage procure un modeste revenu de remplacement aux travailleurs lorsqu'ils perdent leurs emplois. Mais l'assurance-chômage protège aussi les employeurs et les entreprises en atténuant leurs pertes au moment des récessions. Le fait que les sans-emploi conservent une certaine forme de protection de revenus aide aussi à soutenir la demande de consommation. Ces programmes sont nécessaires et souhaitables et l'administration de ceux-ci est confiée à juste titre au secteur public.

Tant sur la scène provinciale que fédérale, la politique publique établit aussi d'autres exigences qui ont trait directement au processus d'adaptation, comme les préavis de licenciement, les indemnisations minimales de départ et, dans certains cas, la participation du syndicat à la planification et à la gestion des mises à pied.[30]

D'autres initiatives et programmes publics ont été mis en place expressément pour aborder les questions et défis liés à l'adaptation. Parmi ceux-ci, on compte les centres d'emploi qui offrent de l'aide en matière de recherche d'emploi, des services de consultation, des activités de formation, de l'information sur l'emploi et des services de jumelage d'emplois et de travailleurs. Les établissements d'éducation facilitent aussi l'adaptation en offrant la possibilité aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer celles qu'ils ont déjà. De plus, les conseils sectoriels, le Service d'aide à l'adaptation industrielle et des organismes provinciaux ayant un mandat similaire sont appuyés financièrement par les administrations publiques au moyen de programmes visant à répondre aux besoins des travailleurs qui perdent leurs emplois dans des circonstances particulières. Il existe aussi des programmes qui reconnaissent les besoins particuliers des travailleurs plus âgés en situation d'adaptation et leur viennent en aide.

Toutefois, en cherchant à répondre aux besoins des différents membres du marché du travail, les politiques publiques peuvent aussi avoir parfois des conséquences indirectes et non souhaitées. Nous ne souhaitons pas remettre en question la valeur et la pertinence pour la société en général de la législation relative à l'équité en matière d'emploi, mais nous reconnaissons que les travailleurs déplacés peuvent trouver qu'elle rend plus difficile la recherche d'un nouvel emploi. Il est nécessaire de reconnaître que les personnes en disponibilité ne sont pas dans la même situation que les nouveaux venus sur le marché du travail.

Bien que les politiques et programmes publics peuvent aider à redresser certains déséquilibres et injustices présents dans le monde du travail, des

politiques désuètes peuvent nuire à l'adaptation et bloquer le développement d'un marché du travail souple pour les employeurs et équitable et stable pour les travailleurs.

Les politiques et programmes publics peuvent aider ou entraver l'adaptation à la restructuration économique et l'évolution positive de la société. Malheureusement, la politique publique n'évolue jamais aussi rapidement que l'économie, et même s'il est essentiel d'assurer une certaine stabilité économique, les décideurs publics doivent engager de grands efforts pour veiller à ce que leurs politiques puissent anticiper les nouvelles tendances et appuyer le changement économique positif, et ce, tout en reconnaissant qu'il est nécessaire de compter sur des structures sociales complémentaires.

Nous avons été témoins de l'émergence d'une nouvelle tendance au cours de la dernière décennie, soit la disparition sur une grande échelle et/ou l'absence d'occasions de développement et d'avancement professionnels pour les jeunes. Bien que le nombre de jeunes accédant au marché du travail est à la baisse, et qu'en général, ils sont plus scolarisés que leurs parents l'étaient, la très grande faiblesse de la croissance de l'emploi empêche de nombreux jeunes de se faire une niche sur le marché du travail. Pour être en mesure d'appuyer le changement social positif et de ce fait l'adaptation, les gouvernements pourraient renforcer et/ou améliorer les programmes visant à faciliter la transition du monde des études au monde du travail, et à encourager l'établissement d'un partenariat entre les intervenants syndicaux, patronaux et gouvernementaux pour ouvrir les portes du marché du travail aux jeunes gens.

Une caractéristique de longue date de la participation des gouvernements aux efforts d'adaptation est l'offre de ressources financières. Cependant, avec l'accumulation chronique des déficits et un endettement toujours plus lourd, les gouvernements ne sont plus disposés à soutenir de plus en plus le financement de l'adaptation. Mais il n'y a pas que des contraintes budgétaires, les élus doivent aussi composer avec des pressions de nature politique. En effet, il est de plus en plus demandé aux gouvernements des pays industrialisés qu'ils cessent d'agir comme des arbitres et des agents de réglementation des marchés et jouent plutôt le rôle d'intervenants qui facilitent le changement économique et social. Ces pressions de nature budgétaire et politique ont pour conséquence de changer le rôle que les gouvernements se verront jouer dans le processus d'adaptation au cours des années et décennies à venir. Mais elles se trouvent aussi à remettre la responsabilité de l'adaptation aux particuliers, aux syndicats et aux employeurs. Toutefois, les réalités de l'adaptation ont une incidence sur tous les intervenants

économiques, et comme les gouvernements sont les premiers responsables du bon fonctionnement de l'économie nationale, ils jouent un rôle essentiel. Les politiques gouvernementales ont un impact sur les initiatives en matière de formation, d'éducation et de développement social, initiatives qui ont elles-mêmes une incidence sur l'offre de travail. Elles déterminent aussi le climat des relations de travail en milieu de travail, influencent le rythme de diffusion de la technologie et façonnent l'infrastructure sociale et économique avec lequel composent les entreprises. Ces facteurs peuvent être d'une importance cruciale pour assurer le succès à long terme des stratégies de création d'emplois.[31]

Équilibrer les besoins du patronat, des syndicats et de la société : le pourquoi des initiatives conjointes patronales-syndicales en matière d'adaptation

C'est la recherche d'un meilleur équilibre entre les besoins des différents intervenants du marché du travail qui favorise l'adoption d'approches conjointes en matière d'adaptation. La présence des gouvernements en ce domaine s'explique par la recherche d'un équilibre encore plus vaste qui transcende le marché du travail. Le défi de l'adaptation consiste à reconfigurer les structures, les relations et les régimes existants pour ainsi promouvoir de diverses façons la durabilité économique du particulier, de l'entreprise et de la collectivité. Le patronat, les syndicats et les gouvernements ont chacun des rôles essentiels à remplir dans la sélection des meilleures méthodes d'ajustement aux défis de l'adaptation. Bien que chaque participant poursuivra ses propres objectifs, les décisions que chacun d'entre eux prendra auront des répercussions sur tous les autres. En conséquence, les rôles des syndicats, du patronat et des gouvernements sont liés les uns aux autres à bien des égards. Voilà pourquoi, s'unir pour préparer et administrer l'adaptation peut donner de meilleurs résultats.

Le défi qui se dresse devant les employeurs

Les objectifs du patronat

Les entreprises lancent des processus d'adaptation de façon proactive ou réactive lorsque leur compétitivité est remise en question. La survie d'une entreprise compétitive devient alors l'objectif clé. Dans un monde idéal, l'entreprise se restructurera ou se réinventera pour combler tout retard sur le plan du rendement, de l'adaptabilité ou des occasions de développement.[32]

Pour survivre, une entreprise devra produire des biens aussi rapidement et aussi économiquement que ses concurrents. Elle atteindra cet objectif en élaborant des stratégies pour réduire les coûts de production, améliorer la productivité et les services à la clientèle et adopter des normes de qualité les plus élevées. Mais cela suppose plusieurs autres exigences. L'entreprise devra veiller à ce que l'organisation du travail et la technologie utilisée aident à maintenir la productivité. Elle devra aussi s'assurer qu'elle est en mesure de réagir rapidement aux changements de la demande en offrant de nouveaux produits et en trouvant de nouveaux marchés. Il lui faudra développer chez ses employés des compétences exportables, assurer la souplesse des procédés de production et l'établissement progressif d'équipes de travail polyvalentes. Tous ces changements nécessitent que de vastes efforts de formation soient engagés au niveau de l'amélioration des compétences et du travail en équipe. Si une entreprise acquiert le mode de

pensée et la structure qui la propulseront à l'avant plan de son secteur industriel, elle sera alors en mesure de déterminer le programme de travail (agenda) de son secteur et d'établir les normes de production en fonction desquelles les concurrents devront se mesurer.

Une entreprise qui décide de s'attaquer aux pressions de l'adaptation a diverses options à sa disposition : elle peut investir dans la formation et ainsi améliorer les compétences de ses employés; remplacer ses travailleurs existants par d'autres qui ont les compétences nécessaires; réduire de façon permanente la taille de ses effectifs par le biais de mises à pied; ou encore utiliser une combinaison de toutes ces options.

Mais chacune de ces options comporte des coûts. Mettre à pied des travailleurs, même si cela permet de réduire les charges salariales, entraîne des déboursés directs, comme le versement des indemnisations de départ qui sont prévues par la convention collective ou la loi. De plus, les travailleurs qui auront évité les mises à pied et demeureront dans l'organisation pourront constater une réduction de la qualité de vie au travail qui entraînera un refroidissement de l'ardeur au travail et une baisse de la productivité. L'un des groupes d'employés les plus vulnérables dans les processus d'adaptation sont peut-être les cadres intermédiaires eux-mêmes, du fait qu'ils ne peuvent compter sur l'appui d'un syndicat et n'ont pas participé au processus dès les premières étapes de celui-ci.

Par contre, si l'entreprise décide de remplacer ses travailleurs, elle devra assumer des coûts importants imputables au déplacement des travailleurs et à l'embauche de nouveaux. Cette option suppose aussi que des travailleurs ayant les compétences nécessaires sont disponibles ou encore que l'entreprise est disposée à investir des sommes considérables dans la formation. De même, investir dans les travailleurs existants nécessite que l'entreprise prenne un engagement en matière de formation. Ces dépenses et les répercussions potentielles indirectes peuvent réduire partiellement ou totalement les avantages que devaient générer l'adaptation.[33]

Lorsque des mises à pied surviennent parce qu'une entreprise ne voit aucune autre façon d'améliorer sa compétitivité, la gestion de la mise à pied devient un exercice d'adaptation. Un certain nombre de pratiques, comme les préavis que des licenciement sont prévus, la prestation d'activités de recyclage et d'amélioration des compétences et l'offre d'incitatifs à une retraite anticipée, etc. peuvent améliorer une situation difficile, faciliter le déroulement du processus et favoriser l'adaptation éventuelle des travailleurs et du marché du travail. Certains employeurs tant dans les secteurs privé que public offrent une aide minimale; d'autres sont d'avis que le contrat implicite de travail exige que des efforts considérables soient engagés pour aider ceux et celles qui seront mis à pied à se trouver un nouvel emploi. Dans certains cas, l'importance qu'accorde la direction de

l'entreprise aux répercussions financières et fiscales d'une réduction des effectifs pourra l'inciter à procéder rapidement et résolument. Dans bien des cas, toutefois, les employeurs participent à des processus conjoints exhaustifs avec les syndicats ou les employés, procèdent à des évaluations des besoins des employés, offrent des services de counselling et d'aide à la recherche d'emplois, etc. et cherchent d'autres moyens pour faciliter la transition, comme des initiatives communautaires gouvernementales d'aide à l'adaptation.

Bien que la décision finale concernant le processus d'adaptation sera prise dans la plupart des cas par la direction de l'entreprise, elle voudra explorer diverses options avec le syndicat qui sont compatibles avec les dispositions de la convention collective pour déterminer quelles approches permettent le mieux de répondre aux besoins des deux parties. La direction devrait comprendre que du point de vue syndicale, les travailleurs considéreront souvent que les mises à pied sont la première et non la dernière option qui leur est présentée. Le défi qui se posera devant la direction consistera donc à trouver des moyens d'inclure les travailleurs et leurs syndicats le plus tôt possible au début du processus d'adaptation, et ce, même lorsque rien ne laisse présager que des difficultés ou une crise surviendront. Habituellement, les employeurs auront tendance à résister aux processus imposés par les gouvernements, quoique bon nombre d'entre eux reconnaissent que les administrations publiques peuvent jouer un rôle utile et faciliter la réalisation des processus d'adaptation.

L'avantage d'un processus conjoint pour la direction

La direction ne peut que retirer des avantages à faire participer d'une façon proactive les syndicats dans la planification et la mise en oeuvre de changements dans le milieu de travail. En travaillant en étroite collaboration avec le syndicat *le plus tôt après le lancement du processus*, les employeurs des secteurs privé et public retireront les avantages suivants :

- l'accès aux vastes connaissances qu'ont les travailleurs des activités de l'entreprise;
- de meilleures possibilités que le processus se déroulera bien, que ses résultats seront durables et tiendront compte correctement des divers coûts associés à l'adaptation;
- la possibilité d'une amélioration des bénéfices nets et d'un avenir plus stable pour l'entreprise;
- le renforcement de nouvelles relations dans le milieu de travail qui pourront permettre d'améliorer le travail en équipe, la prise de décisions conjointes et la résolution de problèmes;
- un accroissement de la productivité qui sera le fait de travailleurs connaissant totalement les nouvelles technologies, tant dure que douce, qui accompagnent l'adaptation;
- la protection des compétences et des connaissances des

travailleurs par la négociation de solutions de rechange aux mises à pied permanentes; et

- l'adhésion et la confiance des travailleurs, tout particulièrement ceux et celles qui demeurent au sein de l'organisation.

Dans les milieux de travail non syndiqués, les mêmes avantages sont à la portée des intervenants concernés au moyen d'un meilleur dialogue entre la direction et les travailleurs. Les mécanismes de communication dans les entreprises non syndiquées seront différents. En effet, en l'absence d'un syndicat, ces mécanismes risquent d'être moins développés.

Les "gouvernements-employeurs"

Tous les ordres de gouvernement ont un double rôle à remplir. Ils ne sont pas uniquement responsables de la réglementation et de la législation, ils sont aussi les employeurs d'une grande partie de la main-d'oeuvre, tout particulièrement les femmes. Les gouvernements tant fédéral que provinciaux subissent aussi les pressions de l'adaptation qui sont partiellement imputables au changement technologique, mais aussi à des contraintes d'ordre financière qui elles-mêmes sont le fait d'une diminution des recettes fiscales, de coupures au financement de divers programmes et aux paiements de transfert, de l'austérité budgétaire ou d'une croyance que les gouvernements devraient jouer un rôle moins actif dans le bon fonctionnement des divers marchés. Il y a peu de différences entre les secteurs privé et public sur le plan des objectifs de l'adaptation et les options qui en découlent. Bon nombre des avantages d'un processus conjoint que peuvent retirer les employeurs et les syndicats privés s'appliquent tout autant aux "gouvernements-employeurs".

Le défi qui se dresse devant les syndicats

Les objectifs des syndicats en matière d'adaptation

Le défi auquel font face les syndicats consiste à s'engager d'une façon proactive dans le processus d'adaptation. Traditionnellement, les syndicats sont projetés dans les situations d'adaptation après le fait, c'est-à-dire après qu'une compagnie ou un gouvernement ait déterminé que le changement est essentiel, et bien souvent après que la nature du changement ait été décidée. Il est rare que les syndicats se voient offrir la possibilité de participer aux décisions qui aboutiront à une adaptation d'une vaste ampleur. Habituellement, ils sont invités à participer au processus une fois rendue à l'étape où les décisions devant être prises se limitent à déterminer quels sont les syndiqués qui perdront leurs emplois. La direction syndicale risque d'être confrontée à un dilemme cruel, c'est-à-dire décider si un plus grand nombre d'emplois seront sauvés à long terme en ne cherchant dès le départ qu'à protéger certains emplois, mais pas tous.

Lorsque les syndicats participent à un processus d'adaptation, leur principal objectif consiste à protéger la sécurité économique des travailleurs. En

général, cela signifie protéger les gains sur le plan des salaires, des avantages sociaux et des conditions de travail acquis après de longs combats. Des améliorations au régime d'indemnisation de départ, l'offre d'activités de formation et de rehaussement des compétences et la participation au développement de meilleurs emplois font souvent partie d'une approche proactive. Toutefois, dans le contexte économique des années 1990, la plupart des initiatives d'adaptation surviennent dans le cadre d'importante réduction des effectifs.

Face à des mises à pied inévitables, que cela survienne au sein d'une entreprise ou d'un ministère ou organisme gouvernemental, les syndicats ont pour mission de veiller à ce que les travailleurs soient suffisamment appuyés pour leur permettre de réaliser une transition efficace. Mais qu'est-ce qu'une transition efficace? C'est une transition qui s'accompagne d'un minimum d'arrêt de travail et qui permet de sauvegarder les revenus, la situation professionnelle et la qualité des conditions de travail à court et à long termes et la stabilité familiale et personnelle. Même si le syndicat est disposé à faire des concessions importantes pour assurer la survie et le succès d'une entreprise rentable, son objectif fondamental sera de veiller à ce que les travailleurs n'assument pas une part disproportionnée du fardeau de la restructuration économique.

Les travailleurs reconnaissent que la survie de leur entreprise/ministère/division est essentielle pour assurer la survie de leur emploi. En conséquence, ils souhaiteront participer, si l'occasion leur est offerte, à des processus visant à trouver des solutions autres les mises à pied. Évidemment, cela sera vrai dans la mesure où ils sentiront que la direction cherche aussi activement des options qui minimisent les déplacements. Idéalement, le syndicat et la direction devraient chercher des approches au moyen desquelles ils pourraient prendre des mesures pour anticiper les changements et s'assurer que ces changements ne suscitent pas des situations de crise. La meilleure façon d'atteindre cet objectif est de communiquer et de dialoguer. Cela permet de gagner du temps pour décider des mesures à prendre afin de se préparer au changement. Ces mesures peuvent inclure la formation, la planification de la réorganisation du travail et l'amélioration des canaux de communication.

Rendre plus souple l'organisation peut profiter autant aux travailleurs qu'aux employeurs. Cela créé un plus grand nombre d'occasions de développement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et, dans certains cas, cela renforce la confiance en soi et la qualité de vie au travail. Les syndicats reconnaissent aussi que leur décision de s'engager dans un processus conjoint d'adaptation peut avoir une incidence à long terme sur les relations industrielles à l'intérieur du milieu de travail. Cela pourra modifier le ton des discussions et négociations futures et accroîtra l'influence des syndicats au moment des discussions futures sur l'environnement de travail.

Toutefois, étant donné certaines expériences antérieures, les syndicats sont moins disposés que le patronat à

faire confiance aux caprices d'une adaptation non réglementée de la main-d'oeuvre. Les syndicats croient que l'adaptation est une responsabilité conjointe, et que le premier niveau de contrôle devrait se trouver dans la convention collective ou être déterminé au moyen de celle-ci. En l'absence d'un engagement à faire participer les syndicats au processus décisionnel et à offrir une certaine sécurité d'emploi, les syndicats considèrent qu'il est nécessaire d'avoir des normes et obligations minimales en matière de déplacement.

L'avantage d'un processus conjoint pour les syndicats

Les coûts et avantages potentiels pour les syndicats d'une participation à un processus d'adaptation peuvent être très élevés. Les intervenants syndicaux doivent sentir que leur participation vient appuyer des efforts réels pour trouver des solutions qui permettront de mieux contrebalancer les besoins de leurs membres avec ceux de la direction ou seront à l'avantage des deux parties. L'histoire des relations de travail sera un facteur clé qui déterminera le niveau de coopération des travailleurs. Toutefois, une participation réelle au processus qui aura été négociée et convenue par les deux parties, pourra offrir des avantages considérables aux syndicats :

- la possibilité d'un accroissement de la sécurité économique;
- l'accès à l'information et un rôle décisionnel;
- la possibilité d'aider à choisir et à mettre en oeuvre les stratégies de changement, c'est-à-dire de suggérer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, de proposer des choix concernant les nouvelles technologies dure et douce, de donner son avis sur la reconfiguration de la taille, de la structure et du fonctionnement de la main-d'oeuvre;
- la chance de s'assurer que le plan d'adaptation offre aux travailleurs déplacés le soutien et la formation dont ils ont besoin pour que la transition au chômage ou à une nouvelle affectation au sein du milieu de travail se fasse sans heurt; et
- la possibilité de formuler des propositions qui permettent de mieux aborder les problèmes fondamentaux auxquels fait face l'organisation.

Le défi qui se dresse devant la société et les gouvernements

Le défi qui se pose devant la société et les gouvernements consiste à s'assurer que l'environnement économique favorise l'investissement et la croissance et que la distribution des gains économiques est largement répartie.

Du point de vue de la société, le processus d'adaptation devrait améliorer le fonctionnement des marchés du travail en facilitant le jumelage emploi-travailleur plus rapidement et avec plus de précision, rehausser le niveau des compétences et maximiser la capacité de l'économie à maintenir des niveaux élevés d'activité productive. Une capacité de production excédentaire et un chômage élevé ralentisse la croissance

économique et nuise à la création de la richesse. L'adaptation qui aboutit à une polarisation accrue du marché du travail sape les efforts engagés pour atteindre une plus grande équité. Pour que l'adaptation soit un succès au niveau sociétal, elle doit veiller à ce qu'un équilibre existe entre l'efficacité et l'équité au sein de l'arène économique.[34]

En cherchant à établir cet équilibre, la société doit composer avec une difficulté additionnelle, c'est-à-dire s'adapter à une restructuration économique dans un environnement au sein duquel elle tente déjà de s'attaquer à un certain nombre d'injustices de longue date qui se sont accumulées dans le marché du travail. Toutefois, les ressources consacrées à l'adaptation doivent faire plus que simplement changer l'ordre de la file d'attente pour un emploi. Les mesures prises doivent aussi améliorer l'efficacité des marchés du travail en s'assurant que les postes disponibles sont comblés plus rapidement et que les gens demeurent sans travail moins longtemps que si ces mesures n'avaient pas été mises en oeuvre. Cependant, elles ne régleront pas à elles seules le problème du chômage attribuable à la restructuration économique à moins que la sécurité économique puisse être atteinte par une croissance de l'activité économique et de l'emploi ou par d'autres moyens qui s'attaquent aux injustices toujours plus grandes entre ceux ayant un emploi et ceux qui sont sans travail.

Dans le cadre du processus d'adaptation, les gouvernements peuvent poursuivre des objectifs particuliers en leur qualité de décideurs et d'employeurs. Par exemple, dans le secteur des services de santé, les gouvernements peuvent lancer un processus d'adaptation qui s'inscrit dans une approche globale visant à rationaliser les services de santé ou à offrir ces services à la maison plutôt qu'en milieu hospitalier. Dans les secteurs des pêches et de la foresterie, les gouvernements ont mis en place des processus dont l'objet est en partie de réduire le nombre d'emplois dans ces secteurs, mais ces initiatives ont autant à faire avec la politique environnementale et de gestion des ressources que toute stratégie particulière de réduction des effectifs. Dans de tels cas, les gouvernements peuvent utiliser le processus d'adaptation pour suggérer ou mettre en application certains modèles de prise de décisions, des initiatives de formation, offrir des options de réemploi et des incitatifs à la retraite anticipée ou encore des ententes de travail partagé. Les gouvernements peuvent donc proposer des modèles d'intervention et faciliter ou coordonner des approches multipartites en matière d'adaptation.

L'évaluation du processus d'adaptation

On évalue le succès de l'adaptation en déterminant dans quelle mesure le processus et ses résultats ont permis d'atteindre les objectifs des participants. Comme il a été expliqué dans les pages précédentes, les objectifs patronaux concernent la compétitivité de l'entreprise, alors que les objectifs syndicaux visent à maximiser la sécurité économique des travailleurs. Tant pour le patronat que pour les syndicats, la période au cours de laquelle se déroule le processus d'adaptation peut être d'une importance cruciale. En effet, si les décisions prises en matière d'adaptation ne se préoccupent que du court terme, alors les résultats ne seront valides qu'à court terme. Si la rentabilité d'une entreprise est améliorée au moyen du processus, alors la sécurité économique à long terme des deux parties ne pourra qu'être renforcée. L'évaluation des résultats du processus d'adaptation doit certes s'intéresser à la situation des travailleurs déplacés mais aussi à la situation à long terme de l'entreprise. D'un point de vue sociétal, les objectifs poursuivis consistent à établir un équilibre entre l'efficacité et l'équité. L'évaluation doit donc être faite sur une base individuelle et au niveau auquel survient véritablement l'adaptation. Les différents objectifs du patronat, des syndicats et des gouvernements peuvent sembler divergents, mais comme les études de cas le démontrent, ils peuvent aussi se compléter les uns les autres.

Des réponses innovatrices à des défis en émergence : Vue d'ensemble des études de cas

Au cours de son étude de ce dossier, le Groupe de travail a entrepris un certain nombre d'études de cas pour examiner les différentes caractéristiques et approches en matière d'adaptation. Ces études de cas constituent une base de données rigoureuse sur les partenariats et pratiques en ce domaine. Elle pourrait être très utile aux syndicats, aux entreprises et aux gouvernements dans les efforts qu'ils engagent pour concevoir des stratégies réalisables et pratiques d'adaptation.

Les études de cas ont servi à examiner de quelles façons l'adaptation se déroule dans différents milieux, à savoir des entreprises et secteurs industriels et des agences et ministères gouvernementaux. Elles mettent en lumière des approches constructives dont il est possible de distiller les principaux éléments et les leçons applicables à d'autres milieux de travail. Les études de cas examinent comment les principaux intervenants ont uni leurs efforts pour aborder de trois façons différentes les défis de l'adaptation à la restructuration économique :

- la restructuration, la redéfinition et la réinvention de l'entreprise;
- d'importants investissements dans le développement et l'amélioration des compétences des ressources humaines pour répondre aux pressions actuelles exercées par le changement et/ou pour anticiper les besoins futurs d'adaptation; et
- des efforts pour répartir les répercussions de l'adaptation d'une manière efficiente et équitable.

Les études de cas ont cerné trois approches fondamentales en matière d'adaptation. Aucun des milieux de travail examinés ne correspond à une seule de ces approches, ils ont plutôt eu recours à une combinaison de celles-ci. Elles démontrent aussi que l'adaptation est un processus continuel. L'analyse détaillée des études de cas figure dans le document d'information qui accompagne le présent rapport.

A. Redéfinir l'entreprise, le ministère ou le secteur : de la restructuration à la réinvention du milieu de travail

Les entreprises/ministères s'adapteront de diverses manières aux pressions exercées par la restructuration. Certaines entreprises réévalueront leur mission et engageront de grands efforts pour se redéfinir et se positionner de façon à être compétitives. Pour assurer sa survie, une entreprise pourra décider : de fabriquer des produits entièrement nouveaux à l'intérieur du secteur où elle se trouve; de se diriger vers de nouveaux secteurs; de trouver de nouveaux marchés pour des produits nouveaux ou existants; ou peut-être de différencier grandement les produits existants par un rehaussement des normes de production et de qualité. Il est rare que des entreprises se

réinventent totalement par le biais de l'innovation. La majorité des entreprises et ministères se restructureront et continueront leurs activités en fabriquant les mêmes produits, en offrant les mêmes services et en oeuvrant dans les mêmes marchés. Certaines entreprises, qu'elles changent ou non de produits et de marchés, décideront de se redéfinir en introduisant de nouvelles technologies et de nouvelles structures de production pour améliorer la productivité et/ou réduire les coûts de production. Ces changements peuvent entraîner le déplacement des travailleurs existants, modifier les fonctions de certains postes, changer l'horaire et l'organisation du travail ou exiger un nouvel ensemble de compétences; ou encore une combinaison des trois.

La réinvention

L'étude de cas sur la Fishery Products International (FPI) à Terre-Neuve est un excellent exemple d'une stratégie de réinvention. Étant sur le point de perdre presque totalement sa principale ressource de production, à savoir les bancs de morue de l'Atlantique, la FPI s'est mise à la recherche d'une nouvelle ressource. Au même moment, elle a cerné et trouvé des marchés pour ces nouveaux produits et a décidé de se retirer partiellement de la pêche pour devenir un grossiste et un fabricant de produits de la mer. Au moyen d'une stratégie de commercialisation dynamique à l'étranger, elle est parvenue à survivre au moratoire de la pêche à la morue quoiqu'elle est maintenant une entreprise de plus petite taille. Pour accomplir ce redressement, elle a travaillé en étroite collaboration avec les syndicats représentant les pêcheurs et les travailleurs de l'usine de transformation du poisson.

Un autre exemple de réinvention d'une entreprise est celui de la compagnie Edwards Canada. Fondée en 1872, cette entreprise conçoit, développe et fabrique des produits électro-mécaniques, comme des cloches, sirènes et d'autres composantes des systèmes d'alarme incendie depuis 1921. Bon nombre des employés sont avec la compagnie depuis plus de 30 ans. Au début des années 1980, la Edwards Canada voyait sa part du marché rétrécir et elle a réalisé qu'il lui fallait se tourner vers la nouvelle technologie des microprocesseurs et adopter des procédés de fabrication plus sophistiqués pour assurer sa survie. Elle a décidé en premier lieu quelle serait sa nouvelle gamme de produits, puis comment elle s'y prendrait pour fabriquer ces produits et dénicher de nouveaux marchés pour ceux-ci. En 1983, elle a mis au point un nouveau produit et la société mère américaine a accordé à la Edwards Canada le mandat mondial de production d'équipement de contrôle. L'engagement à façonner une nouvelle entreprise technologiquement moderne a été complété par un autre engagement, soit de conserver la main-d'oeuvre existante et de demander l'aide du syndicat représenté par les Métallurgistes unis d'Amérique.

La reconception

La stratégie de la reconception a été utilisée dans différents milieux de travail. Rarement, entendons nous dire

que la réforme des soins de santé constitue une reconception des services de santé; toutefois, c'est bel et bien le cas. Comme le démontre l'étude de cas sur les soins de santé en Colombie-Britannique, deux facteurs importants expliquent pourquoi le gouvernement provincial a décidé d'avoir recours aux services communautaires : les préoccupations relatives à la dette et au déficit et conséquemment la nécessité de contenir la croissance du coût des services offerts par la province; et les pressions exercées par les contribuables-consommateurs qui souhaitent obtenir des services plus personnalisés et plus près de leur lieu de résidence. Tout comme une entreprise privée, les établissements de soins de santé qui appartiennent au gouvernement et sont administrés par celui-ci, doivent trouver de nouvelles manières d'offrir leurs services et résoudre les problèmes qui continuent de nuire aux intervenants.

Dans le secteur de la foresterie en Colombie-Britannique et dans d'autres provinces, les compagnies forestières et des produits forestiers procèdent à une reconception de leurs activités. Les puissantes pressions financières et économiques de la fin des années 1980 ont incité les entreprises à revoir la gamme de leurs produits ainsi que leurs procédés de production. Les pressions environnementales ont aussi eu un impact important qui a forcé les entreprises à changer leurs modes de production. En vertu du Plan de renouvellement de l'industrie forestière de la Colombie-Britannique, les compagnies doivent changer leurs pratiques de récolte pour se conformer aux exigences en matière de durabilité de la ressource ligneuse. Comme les diverses parties concernées avaient des points de vue divergents sur les divers aspects du Plan, le défi consistait à contrebalancer équitablement leurs intérêts.

L'ensemble du secteur de la fabrication des pièces d'automobile au Canada connaît une période de croissance depuis quelques années,[35] mais un nouvel ensemble de relations entre les fabricants d'automobiles et les divers fournisseurs ont eu pour effet d'intensifier les pressions liées à l'adaptation. De plus en plus, les fabricants canadiens et étrangers d'automobiles commencent à entretenir des relations directes avec un petit nombre de fournisseurs du "Groupe 1". En-dessous de ce groupe, on trouve une série de fournisseurs du "Groupe 2" et du "Groupe 3" à qui les fabricants peuvent offrir du travail en sous-traitance qui est de moins en moins élaboré et sophistiqué. Les fournisseurs du "Groupe 1" doivent par définition satisfaire aux normes les plus élevées établies par les fabricants d'automobiles. En retour ces fournisseurs imposeront ces normes à leurs homologues du "Groupe 2" et du "Groupe 3" et procéderont à des vérifications et inspections régulières de ces derniers.[36] Ces pressions ont incité l'industrie à prendre un certain nombre de mesures d'adaptation, comme une augmentation des investissements dans les immobilisations, l'établissement de nouvelles alliances dans le secteur de la recherche et du développement et la

création de nouvelles institutions de formation.[37,38]

La restructuration

Une autre forme d'adaptation qui peut correspondre vaguement à cette catégorie est le changement de propriétaire d'une entreprise. Le rachat d'entreprises par les employés dans l'industrie de la pâte et papier et d'autres compagnies en sont des exemples.[39]

La décision du gouvernement fédéral de confier l'administration de l'aéroport de Calgary à un organisme sans but lucratif est un autre exemple. Des salariés ont acheté des entreprises de pâtes et papier en Ontario et la Great West Brewing Company. Le changement de propriétaire d'une entreprise et la mise en oeuvre de mécanismes incitatifs par la conservation de l'épargne sont une façon d'encourager une plus grande efficacité.

Jusqu'à maintenant, le transfert de l'administration de l'aéroport à la Calgary Airport Authority (CAA) n'a pas entraîné une réduction des effectifs, ni de changements importants aux conditions de travail. En fait, la ratification en octobre 1994 de la première convention collective entre le syndicat et la CAA renforce la sécurité d'emploi et les avantages sociaux offerts aux employés. La convention a aussi mis en place un processus conjoint et prévoit l'affectation d'un budget spécial pour faciliter l'évaluation du système de classification des emplois et l'élaboration d'un nouveau. Le système de classification qu'avait laissé le gouvernement fédéral avait été conçu pour répondre aux besoins des installations de Transport Canada partout au pays et ne tenait pas compte des caractéristiques particulières de l'aéroport de Calgary.

B. Investir dans l'adaptabilité des ressources humaines

La seconde forme d'adaptation est l'investissement dans l'adaptabilité des ressources humaines. Deux raisons justifient ce type d'investissement : conserver les emplois dans le milieu de travail existant; et faciliter le déplacement des travailleurs mis à pied vers d'autres milieux de travail. Ces investissements peuvent prendre de nombreuses formes au moyen desquelles il sera possible d'améliorer la valeur relative de la main-d'oeuvre et sa souplesse que ce soit en réaction à de nouveaux besoins ou en anticipation de ceux-ci. L'intérêt premier des entreprises consistera à développer et former leurs employés pour qu'ils puissent ainsi répondre aux besoins présents et futurs; elles seront probablement moins intéressées à assurer le développement des travailleurs déplacés ou déjà déplacés. En effet, relativement peu de travailleurs se voient offrir des services d'aide à la réinsertion professionnelle alors qu'ils ont toujours un emploi. D'autres formes de prestation de ces services sont utilisées, et par le passé, l'offre de ces programmes et services a souvent été le fait des gouvernements.

Des mécanismes comme la formation,[40] l'éducation, la création de nouvelles unités de travail, la

simplification de l'organisation et l'habilitation des employés peuvent tous permettre d'améliorer le rendement d'une entreprise en réduisant les pertes et en augmentant le volume et la qualité de la production. Si les travailleurs ont toutes les compétences nécessaires pour s'acquitter efficacement de leur travail et s'adapter rapidement au changement, alors la productivité ne pourra qu'augmenter.

La formation : Anticipative et réactive

Presque tous les milieux de travail examinés dans les études de cas ont investi dans les ressources humaines. La connaissance de l'informatique et de la technologie de l'information, les compétences en communication et la capacité de résoudre des problèmes permettent aux travailleurs de s'adapter à des emplois qui diffèrent des postes traditionnels dans les secteurs de la fabrication et des services. De plus, l'offre de cours de préparation à l'emploi et de services d'orientation professionnelle aux travailleurs déplacés constituent des mesures qui permettent d'améliorer la mobilité de la main-d'oeuvre et rendent ainsi l'adaptation plus efficiente et moins lourde tant pour la société que pour les travailleurs, tout particulièrement lorsque l'adaptation survient dans des secteurs industriels qui font face à d'importantes réductions des effectifs. De plus, l'évolution démographique de la main-d'oeuvre qui compte de plus en plus de travailleurs aux origines ethniques diverses pourra nécessiter l'acquisition de compétences linguistiques et multi-culturelles plus élevées.

À l'instar des autres études de cas en matière d'adaptation, le plan de mise en oeuvre de l'accord sur la refonte des services de santé en Colombie-Britannique comportait l'affectation de crédits budgétaires et de ressources considérables pour appuyer le recyclage des travailleurs qui n'avaient pas les compétences nécessaires pour occuper les postes disponibles. Certains travailleurs déplacés ont dû améliorer leurs compétences et d'autres recevoir une formation scolaire pour les aider à se trouver un emploi à l'extérieur du secteur de la santé.

La Edwards Canada, la Spruce Falls Pulp and Paper et les fabricants de pièces d'automobile assurent tous la formation de leurs employés actuels pour atteindre leurs objectifs en matière d'adaptation. Dans de nombreux cas, la formation porte sur des compétences techniques particulières à l'entreprise liées à des postes et procédés de production précis, mais elle aborde aussi de plus en plus les compétences de base en alphabétisation et en calcul. Bien souvent, les travailleurs doivent avoir ces compétences particulières avant d'acquérir des compétences plus avancées, comme cela a été le cas avec la compagnie Honeywell. Parfois, elles sont tout simplement nécessaires pour être en mesure de s'acquitter des fonctions quotidiennes de l'emploi qui comporte la lecture de documents et le traitement de concepts mathématiques.

Nous commençons à voir apparaître de nouvelles approches pour améliorer les compétences des travailleurs et répondre à leurs besoins en ce

domaine. À Toronto, par exemple, le Metro Labour Education Centre, un organisme à but non lucratif, offre des services de formation et d'orientation professionnelle à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises aux employés qui souhaitent demeurer dans la même entreprise ou s'adapter à un déplacement permanent. Les cours et programmes offerts portent essentiellement sur les compétences de base (alphabétisation et calcul) et sur la maîtrise de l'anglais comme seconde langue. Le Centre travaille en étroite collaboration avec les syndicats et les employeurs pour s'assurer que les besoins des travailleurs sont satisfaits. Lorsque cela est préférable, le Centre utilise des pairs pour offrir ces services de formation.

Le lien entre la formation anticipative et réactive dans une situation de mises à pied est clairement illustré dans l'étude de cas sur le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES). En effet, cet organisme a modifié un programme qu'il avait mis en place en réponse à une importante réduction des effectifs et offre maintenant des services de formation comme solution préventive - souvent appelée adaptation positive - aux mises à pied périodiques. Au moyen d'une stratégie d'intervention rapide et individualisée, le CCCES appuie les travailleurs avant et après leur déplacement.

Des approches sectorielles, comme le CCCES, sont utilisées depuis quelques années pour offrir de la formation et assurer l'acquisition de compétences particulières à différents secteurs industriels. L'offre de services de formation sur une base sectorielle ou industrielle permet d'éviter le problème traditionnel des "resquilleurs" en formation, car toutes les entreprises contribuent également au financement de la formation. De plus, comme il est possible avec une approche sectorielle d'offrir des activités de formation communes, les compétences acquises peuvent être utilisables chez d'autres employeurs du même secteur. La formation sectorielle permet aussi la réalisation d'économies d'échelle en évitant le dédoublement inutile de services.

Autres options

Outre ces initiatives de formation, d'autres changements peuvent être apportés qui faciliteront la mobilité des travailleurs et assureront une réduction en douceur de la main-d'oeuvre. La transférabilité des pensions et des régimes d'assurance-maladie peut être utile à cet égard. Des services de counselling en emploi et de réinsertion professionnelle peuvent aider les travailleurs à se diriger vers d'autres industries ou à accepter un nouvel emploi dans d'autres secteurs de l'organisation.

Le Service d'aide à l'adaptation industrielle (SAAI) est un programme que le gouvernement fédéral a établi il y a plus de 30 ans pour offrir des services adéquats en matière d'adaptation et pour faciliter la transition de l'emploi actuel à un nouvel emploi. Au cours des années, le SAAI s'est révélé être un excellent outil qui favorise une plus grande coopération patronale-syndicale. Ayant pour objectif d'encourager les employeurs et les employés à unir

leurs efforts pour réaliser l'adaptation de la main-d'oeuvre dans une usine, une industrie ou une collectivité, le SAAI aide le secteur privé à résoudre ses problèmes d'adaptation dès qu'ils surviennent en faisant appel aux services de consultants de l'industrie.

Suite à l'annonce dans le discours du budget de 1995 de la mise à pied de 45 000 employés fédéraux, il a été décidé de créer un comité conjoint national et régional en matière d'adaptation qui se compose de représentants des syndicats concernés et du Conseil du trésor. S'inspirant du modèle du SAAI, cette intervention vise à faciliter la transition des employés fédéraux mis à pied et à s'assurer qu'ils réintègrent le marché du travail rapidement. En outre, dans le but d'appuyer l'adaptation de ces travailleurs, l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) participe aux travaux des comités du SAAI établis dans diverses collectivités canadiennes.

Chaque intervention sanctionnée par un accord du SAAI comporte l'établissement d'un comité composé de représentants des employeurs et des employés qui est présidé par une tierce partie neutre. Les évaluations de ce programme du SAAI menées auprès des représentants des deux parties ont permis de conclure qu'il s'agit d'une initiative pertinente qui a amélioré les relations patronales-syndicales. Toutefois, les autres programmes du SAAI ont remporté des succès mitigés. Une étude faite en 1993 a révélé que les accords du SAAI étaient bien plus efficaces lorsqu'ils sont conclus dans le cadre d'une adaptation positive. Dans le cas des adaptations négatives, le SAAI a certes aidé à améliorer les relations entre les deux parties, mais n'a pas permis de trouver rapidement des emplois aux travailleurs déplacés ou des emplois comportant un meilleur salaire. Cependant, il convient de mentionner que cette dernière évaluation a été faite pendant une récession, et il se pourrait donc que le contexte économique ait un impact sur les succès du SAAI. Une approche qui se concentre sur l'établissement de réseaux et la création d'occasions de développement ne donnera peut-être pas les résultats escomptés lors de période de ralentissement économique en raison de la rareté des emplois disponibles (Évaluation du Programme du SAAI, rapport final, novembre 1993). Cette évaluation souligne les difficultés de l'adaptation de la main-d'oeuvre dans un marché du travail morose, mais elle suggère aussi implicitement que l'adaptation devrait être un processus constant qui consiste à préparer les travailleurs au changement, et que l'investissement dans l'amélioration des ressources humaines et la formation continue en milieu de travail peuvent être les meilleures approches à long terme en matière d'adaptation.

L'investissement dans les ressources humaines nécessite l'affectation de ressources

Toutes les stratégies et options mentionnées dans les pages précédentes nécessitent l'affectation de ressources en quantité suffisante, ce qui sera peut-être hors de la portée des petites entreprises en période de restructuration économique rapide et

difficile. Au moyen de la planification et d'une approche plus anticipative face au changement, les entreprises pourront mieux gérer leurs ressources limitées et préparer le terrain en période plus stable. Elles seront ainsi en meilleure position lorsque surviendront les situations de crise. Toutefois, malgré les meilleurs efforts, le changement survient parfois très rapidement laissant peu de temps à la planification et à la consultation. Ces situations font en sorte que l'entreprise est incapable de répartir à long terme les coûts de l'adaptation. L'investissement dans l'adaptabilité et la souplesse de la main-d'oeuvre d'une entreprise en période économique favorable révèle un engagement à améliorer le bien-être des employés que ces derniers rendront à l'employeur par une grande loyauté et un meilleur climat de travail.

C. Répartir l'impact de l'adaptation

La troisième et dernière forme d'adaptation a trait à la façon de répartir l'impact de l'adaptation. Chaque milieu de travail aura sa propre solution qui sera fonction des circonstances particulières de l'entreprise. Dans de nombreux cas, il sera possible de trouver des solutions aux mises à pied qui répondront aux besoins de l'employeur et des travailleurs.

Les nouvelles configurations de la distribution du travail

Avec la diminution du nombre d'emplois traditionnels et le maintien à des niveaux élevés du chômage, de nouvelles ententes de travail, comme la semaine de travail réduite, le télétravail et le partage d'emploi, sont proposées pour atténuer les répercussions de la réduction des effectifs et de la restructuration. Les intervenants du milieu du travail recherchent de plus en plus des méthodes innovatrices et créatives permettant de redistribuer le travail.

Ces méthodes doivent être conçues en fonction des besoins et circonstances particulières de chaque milieu de travail, et doivent tenir compte des priorités du syndicat et de la direction. Une approche particulière peut fonctionner dans certaines entreprises mais causer des problèmes dans d'autres. Toutefois, comme la croissance de l'emploi est plutôt faible, il faut voir dans ces approches des solutions de second choix.

Chaque milieu de travail devra composer avec des circonstances différentes lorsqu'il tentera d'équilibrer les avantages et désavantages découlant d'une redistribution différente du travail. Limiter le nombre d'heures supplémentaires, obliger les employés à prendre leurs vacances, réduire la durée de la journée de travail et offrir des incitatifs à la retraite anticipée sont des exemples de mesures qu'ont négociées les Travailleurs unis de l'automobile et les fabricants pour accroître potentiellement le nombre d'emplois lorsque les avantages d'un accroissement de la production sont partagés avec des personnes sans travail. Il semble que ces mesures auraient permis la création de 3 700 nouveaux emplois.[41] Bien que des divergences d'opinions subsistent au sujet du coût de ces mesures, l'étude

de cas démontre les avantages d'une participation active des syndicats aux processus d'adaptation et révèle comment au moyen de la négociation collective, des emplois peuvent être créés pour les jeunes travailleurs. La réduction de la semaine de travail de 37,5 à 36 heures de tous les employés du secteur de la santé en Colombie-Britannique, parmi d'autres mesures positives, a permis de réduire le nombre de travailleurs déplacés et de réaliser la même économie en années-personnes.

Contrairement à la situation dans de nombreux pays européens, la durée de la semaine de travail typique telle que déterminée par les lois sur les normes du travail dans la plupart des provinces canadiennes a très peu changé au cours des deux dernières décennies. La réduction de la semaine de travail est souvent une question qui fait l'objet de négociation entre le syndicat et la direction des entreprises pour tenter de préserver des emplois et de partager une quantité donnée de travail entre plus de travailleurs. Il s'agit aussi d'une mesure réactive à la réduction des effectifs et à la restructuration. Même si peu d'ententes ont été conclues à cet égard, les données disponibles suggèrent qu'un nombre important de travailleurs (quoique probablement une minorité) seraient disposés à accepter une baisse de salaire en échange de congé si cela ne porte pas atteinte à la sécurité d'emploi, aux possibilités de promotion et aux avantages sociaux.[42] Il faudrait néanmoins mener une recherche pour vérifier dans quelle mesure cela est toujours vrai.

Les décisions en matière de redistribution prises par le biais de discussions et de négociations

Une réduction des effectifs qui aura été négociée permettra habituellement de mieux répondre aux besoins et priorités de chaque partie. La plupart des entreprises répartiront l'impact de la réduction de manière traditionnelle. En d'autres termes, certains travailleurs conserveront leurs emplois, leur salaire et leurs conditions de travail et d'autres seront mis à pied. D'autres milieux de travail tenteront de répartir l'impact équitablement entre les travailleurs par divers moyens, comme la réduction proportionnelle de la semaine de travail ou de la rémunération de tous les employés et cadres et l'utilisation de systèmes compliqués qui tiennent compte de l'ancienneté, des échelles de salaire ou d'autres considérations. Certaines décisions en matière de redistribution du travail émaneront des travailleurs eux-mêmes qui accepteront ou rejetteront les incitatifs à la retraite anticipée ou un assortiment de mesures d'indemnités de cessation d'emploi. Toutefois, plus les parties négocieront et discuteront, plus grandes seront les chances de trouver une formule mutuellement acceptable.

Les gains de la redistribution du travail : réels ou imaginaires?

Il est important de reconnaître qu'il n'y a pas consensus sur la pertinence et l'utilité de certaines propositions en matière de partage du travail. De plus, il est nécessaire d'examiner de plus près les expériences concrètes en ce domaine et leurs répercussions sur les

entreprises et les travailleurs. La réduction des effectifs peut entraîner des coûts directs et indirects sur les entreprises[43] ainsi que des coûts directs sur les travailleurs déplacés, tout particulièrement lorsqu'elle est imposée unilatéralement. Ces nouvelles propositions comportent des coûts et avantages tant pour les entreprises que les travailleurs. Par exemple, la réduction de la semaine de travail risque d'entraîner une augmentation des coûts fixes de l'employeur s'il doit engager et former de nouveaux employés. Mais ces propositions peuvent aussi améliorer la productivité de la main-d'oeuvre et réduire le taux d'absentéisme et du roulement de personnel. Une semaine de travail plus courte procurera aux employés plus de temps libre, un horaire de travail moins chargé et la possibilité de pouvoir mieux équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles. Néanmoins, pour la plupart des travailleurs, la réduction de la semaine de travail n'est pas une décision prise volontairement. En outre, elle signifie habituellement une baisse des revenus et une plus grande insécurité économique.

La création de nouveaux emplois en réduisant la semaine de travail et en offrant aux travailleurs plus âgés des incitatifs à la retraite anticipée peuvent aussi avoir un impact positif sur la redistribution du travail entre les générations de travailleurs. La masse de travailleurs de la génération du "baby-boom" exerce des pressions sur les générations qui la suivent et la précèdent. Le nombre élevé de travailleurs dans ce groupe d'âge créent une grande concurrence pour le peu de postes qui se libèrent par attrition au sommet de la pyramide et constituent une sorte de goulot d'étranglement pour les travailleurs âgés de moins de 35 ans.

Les conséquences indirectes

La question de la répartition de l'impact de l'adaptation transcende les paramètres traditionnels du contrat de travail. Les choix faits concernant un milieu de travail ou un secteur peuvent avoir des répercussions importantes sur d'autres secteurs du marché du travail. Le déplacement total de certains travailleurs, par exemple, signifie que ceux-ci joindront les rangs des sans-emploi ayant les mêmes compétences ce qui rendra la recherche d'un nouvel emploi encore plus difficile. L'augmentation ou la réduction du nombre d'heures de travail supplémentaires n'aura pas uniquement une incidence sur ceux qui ont déjà un emploi mais aussi sur les perspectives d'emploi de nombreux jeunes et d'autres travailleurs qui espèrent se dénicher un emploi lorsque la production augmente.

L'établissement d'un horaire de travail flexible facilite la gestion de la plage de travail d'un employé, mais cela peut aussi mener à une plus grande surveillance de la présence au travail. Le

télétravail peut certes procurer plus de souplesse aux employés et aux employeurs, mais d'autres y voient une invasion du travail dans la maison qui isolera les travailleurs, affaiblira les droits à la négociation collective, facilitera la réorganisation globale du travail et rendra les travailleurs plus vulnérables.

Toutes ces préoccupations font ressortir le fait qu'il est nécessaire d'élaborer des solutions conjointes acceptables et réalistes pour changer les horaires et les ententes de travail qui refléteront les réalités particulières d'une entreprise. Elles mettent aussi en évidence le fait qu'il nous faut mener d'autres projets de recherche sur ces approches pour déterminer leur impact sur les entreprises et les travailleurs.

Les leçons apprises

Les études de cas et d'autres projets de recherche sur l'adaptation constituent une riche source d'information sur la gestion de l'adaptation dans une variété de contextes. Le défi consiste donc à déterminer comment interpréter les expériences d'adaptation présentées dans les études de cas et leurs résultats, et ce, afin d'améliorer le déroulement d'autres processus d'adaptation et leurs résultats. Nous avons groupé les leçons sous un certain nombre de rubriques : anticiper le changement et s'y préparer; composer avec les défis particuliers des entreprises, des collectivités et des secteurs industriels en adaptation; et confier un nouveau rôle aux gouvernements.

L'une des prémisses de cette recherche est que les approches conjointes patronale-syndicales ont plus de chances de réussir (quoique cela n'est pas certain) que celles qui sont imposées unilatéralement par le patronat ou les gouvernements. Toutefois, les approches conjointes ne remporteront du succès que si la direction prend l'engagement sincère de faire participer les travailleurs, d'être à l'écoute de leurs préoccupations et de mettre en oeuvre les meilleures solutions quelle que soit leur origine. Tant les employeurs que les employés doivent accepter cette prémisse. Dans bien des cas, la direction d'une entreprise et le syndicat devront changer leurs comportements traditionnels.

Les solutions innovatrices en matière d'adaptation nécessitent aussi que toutes les parties intéressées soient invitées à participer aux discussions et aux négociations sur l'adaptation, et qu'elles reconnaissent leurs divers rôles et responsabilités dans le processus. En procédant ainsi, les besoins et priorités de chaque partie seront reconnus et respectés. Cela sera aussi vrai des concessions mutuelles que chaque partie devra peut-être faire. Dans certains cas, la direction et le syndicats s'entendent sans qu'aucun intervenant externe ne participe aux négociations. Parfois, il peut y avoir un grand nombre de participants. Par exemple, dans le cas du Plan de renouvellement de l'industrie forestière en Colombie-Britannique, les syndicats, le patronat, les gouvernements ainsi que des groupes environnementaux, autochtones et communautaires ont participé aux discussions. Comme des collectivités entières peuvent subir les contre-coups de la dislocation économique, et ce, même lorsque la réduction des effectifs ne survient que dans une seule entreprise, les collectivités peuvent et devraient jouer un rôle essentiel dans le processus d'adaptation. Bien que les employeurs et les employés peuvent être les premiers concernés, les problèmes liés à l'adaptation sont souvent particuliers à des régions précises, à leurs réservoirs de ressources, à leur composition ethnique et à l'ensemble des compétences acquises pour répondre à des besoins particuliers locaux, éducationnels, techniques et industriels et/ou de modes de prestation de services. Il est essentiel de faire participer toutes les parties concernées pour veiller à ce tout accord reflète correctement les divers besoins et préoccupations de ces

groupes.[44] Par exemple, ces préoccupations peuvent concerner la productivité ou la sécurité d'emploi.

Anticiper le changement

C'est en anticipant le changement que nous pourrons améliorer l'adaptation pour qu'elle cesse d'être inégale et réactive. Par une approche anticipative, la transition peut être faite de façon plus délibérée. Toutefois, le rythme et l'intensité des pressions du changement peuvent rendre difficiles l'anticipation. Dans ce cas, la capacité de s'adapter avec efficacité et efficience sera fonction de l'adaptabilité globale des travailleurs et des organisations. Créer une main-d'oeuvre adaptable et des entreprises souples devient donc un important objectif à long terme pour les entreprises et la société dans son ensemble.

De même, les personnes participant au processus d'adaptation doivent aussi reconnaître les répercussions des mesures en matière d'adaptation sur les perspectives d'emploi des jeunes. Les travailleurs plus âgés ne pouvant prendre leur retraite pour des raisons financières risquent d'empêcher les jeunes à accéder au marché du travail. Il est donc nécessaire de tenir compte de ces questions et problèmes et de s'y attaquer résolument.

Pour accroître ou rendre plus souple l'entreprise, il pourra être nécessaire de revoir tous les aspects d'une entreprise, ses procédés de production,[45] ses activités quotidiennes et les relations entretenues par les membres de sa main-d'oeuvre. Tous les intrants doivent être réexaminés pour déterminer comment maximiser leur contribution à la survie à long terme de l'organisation. En anticipant le changement et en comprenant qu'il est nécessaire de rendre plus souple l'organisation dans son ensemble, les employeurs et les travailleurs peuvent commencer à se préparer et éviter peut-être les situations de crise imputables à des réductions des effectifs soudaines et parfois dramatiques.

Les processus d'adaptation les plus fructueux sont ceux qui tentent d'anticiper le changement et la dislocation : le Conseil sectoriel de formation professionnelle et le CCCES représentent deux réponses sectorielles réactives; la compagnie Edwards et la société Honeywell ont montré que des entreprises peuvent anticiper des changements au niveau de la demande des consommateurs. Dans le cas de la FPI, le syndicat et la direction n'ont pas ménagé dans les années 1980 leurs efforts pour établir une relation constructive, ce qui a été un investissement judicieux qui leur a permis de faire face aux crises qui sont survenues au début des années 1990. Sans une telle relation de confiance, les réactions des intervenants à ces crises auraient pu être beaucoup moins positives.

Les études de cas présentent aussi des exemples de stratégies d'adaptation à moyen et à long terme qui tiennent compte de préoccupations sociales, communautaires et environnementales. L'Accord sur la réforme des services de santé en Colombie-Britannique avait une portée

initiale de trois ans (il vient tout juste d'être renouvelé). L'étude de cas sur l'Université du Nouveau-Brunswick montre comment anticiper des pressions internes qui feront bientôt irruption.

Les employeurs et syndicats des secteurs privé et public pourraient s'inspirer de ces trois exemples pour prendre des mesures concrètes visant à anticiper le changement, le "devancer" et s'y préparer. Il est préférable que ces mesures soient prises par le patronat et les syndicats, et ce, avec ou sans l'appui des gouvernements. Elles devraient être d'une portée de trois ans. Par exemple, il pourrait s'agir de mesures pour:

- améliorer à court terme les relations patronales-syndicales ce qui permettra d'établir les bases de futures interventions conjointes;
- examiner conjointement des projets et évolutions futurs en partageant de l'information sur les marchés et la production et en déterminant leurs répercussions possibles sur le milieu de travail;
- évaluer conjointement diverses approches en matière d'adaptation et les ressources utilisées dans d'autres milieux de travail dans le but de déterminer si elles peuvent être adoptées par l'entreprise/ministère/division dans l'éventualité où cela serait nécessaire; et
- évaluer conjointement les compétences de la main-d'oeuvre actuelle et déterminer comment elles peuvent être améliorées pour permettre l'acquisition d'autres compétences particulières.

1. ***Nous recommandons que les syndicats et le patronat en milieu de travail, avec l'appui des gouvernements lorsque cela est souhaitable, reconnaissent qu'il est absolument essentiel d'anticiper les pressions futures de l'adaptation et lancent des processus conjoints pour évaluer les défis à moyen terme auxquels fait face le milieu de travail et s'y préparer. Ces pressions peuvent être :***

   - ***les besoins changeants en matière de formation;***
   - ***une nouvelle organisation du travail;***
   - ***de nouveaux compétiteurs; et***
   - ***de nouvelles technologies.***

   Se préparer pour les défis à moyen terme peut signifier qu'il sera nécessaire d'assurer la formation économique des travailleurs, de concevoir des outils pour partager l'information, et d'encourager les dirigeants patronaux et syndicaux à prendre des mesures pour anticiper les défis en matière d'adaptation et s'y attaquer.

L'évaluation des ressources

Tout processus d'adaptation doit pouvoir compter sur l'appui de trois types de ressources, soit l'information, les gens et l'argent.

(a) L'information

Les études de cas démontrent qu'il est absolument crucial pour assurer le succès de l'adaptation d'avoir accès à de l'information pertinente, car elle permet de prendre les bonnes décisions. Dans bien des cas, les organismes chargés d'appuyer les efforts d'adaptation ont dû créer des banques de données pour satisfaire aux besoins des intervenants du marché du travail parce qu'il n'y avait pas d'information. Le CCCES, par exemple, a créé une banque informatisée de données pour son service de placement. Le Metro Toronto Labour Education Centre (MTLEC) a mis sur pied un réseau de centres d'action qui offrent de l'information et des services divers aux entreprises et travailleurs intéressés. Cet établissement offre aussi des cours d'anglais langue seconde. Il vient ainsi en aide à de nombreux travailleurs immigrants mis à pied dans la région de Toronto. Dans un rapport où elle recommande la création d'une banque nationale de données,[46] la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre a souligné combien il est important d'avoir accès à de l'information pertinente pour assurer une transition sans heurt. Le gouvernement fédéral a récemment établi une telle banque de données, mais il est encore trop tôt pour déterminer son efficacité. Toutefois, la création d'un tel système informatisé n'est pas suffisante. En effet, trop de personnes à la recherche d'un emploi dont la maîtrise du français ou de l'anglais est déficiente ou dont les connaissances en informatique sont limitées sont incapables d'avoir accès à l'autoroute de l'information et/ou aux structures mises en place par les centres d'emploi du Canada. En conséquence, l'information disponible doit être rendue accessible à tous.

(b) Les ressources que sont les gens

Les études de cas nous renseignent aussi sur la vaste expertise qui existe sur la scène locale et sectorielle, expertise qui peut véritablement améliorer le déroulement des processus d'adaptation. Les exemples que sont le Metro Toronto Labour Education Centre, le CCCES et le Conseil sectoriel de formation professionnelle révèlent qu'il est possible d'améliorer l'efficacité des mesures en matière d'adaptation lorsque les compétences et l'expertise des intervenants sont mobilisées au profit de tout un secteur ou une collectivité. Chez les trois instances mentionnées précédemment, l'évaluation des besoins en matière de formation et la planification et conception des programmes sont faites par des gens qui ont une connaissance et expérience particulières de l'industrie ou de la collectivité. La majeure partie des activités de counselling et de formation de ces trois conseils sont réalisées et dirigées par des pairs.

(c) Les ressources financières

L'accès à des ressources financières adéquates d'origine interne ou externe pour couvrir les coûts de la formation, du counselling, de la réorganisation du milieu de travail ou le rachat de l'entreprise par les travailleurs, est essentiel si le processus d'adaptation doit être entrepris d'une façon

proactive. Dans le cas des processus d'adaptation dans le secteur public, les ressources financières ont peut-être déjà été plus considérables que celles à la disposition des entreprises du secteur privé. Toutefois, les nouvelles priorités budgétaires poursuivies par la plupart des gouvernements risquent fort de changer les choses. Il se peut aussi que les petites et moyennes entreprises considèrent que l'adaptation est un fardeau financier trop lourd à assumer, tout particulièrement en période de ralentissement économique. Les gouvernements pourraient peut-être alors appuyer financièrement ces entreprises. Le patronat et les syndicats devront donc unir leurs efforts pour s'attaquer aux défis de l'adaptation en comptant surtout sur leurs propres ressources. Lorsque les gouvernements offrent des ressources financières, le patronat et les syndicats doivent participer aux discussions sur la façon d'utiliser ces ressources.

2. ***Nous continuons de recommander que le gouvernement fédéral travaille conjointement avec les syndicats et le patronat pour améliorer les mécanismes de partage d'information sur le marché du travail et accroître l'utilisation de la banque nationale de données sur l'emploi, et que cette information soit rendue accessible à toutes les personnes à la recherche d'un emploi.***

3. ***Nous recommandons l'établissement d'une banque nationale de données sur des processus d'adaptation fructueux à laquelle toutes les parties cherchant de l'information sur des pratiques et partenariats innovateurs pourront avoir accès.***

Faciliter l'adaptation en cours

Dans la majorité des études de cas, on constate que la formation sous diverses formes constitue un élément important des processus d'adaptation. Cela en dit long sur l'importance de la formation, l'amélioration des compétences et l'éducation permanente pour planifier l'adaptation. Toutefois, les mêmes études de cas révèlent aussi que la formation à elle seule ne peut suffire pour réaliser l'adaptation de la main-d'oeuvre. La formation est plutôt un moyen de permettre à l'adaptation de survenir. L'acquisition de compétences exportables et l'alphabétisation sont des conditions sine qua non à une adaptation individuelle réussie. Cela est confirmé dans les études de cas sur la compagnie Edwards et la société Honeywell. Dans le cas des approches sectorielles, comme le CCCES, la formation est un volet essentiel des services d'adaptation offerts.

Le CCCES est maintenant présent dans d'autres domaines, comme la réinsertion et le placement professionnels. Le Metro Toronto Labour Education Centre et les TUAC travaillent en étroite collaboration avec les employeurs et les travailleurs pour qu'ils utilisent leurs services de formation dans le cadre de leurs programmes d'adaptation.

Même s'il incombe aux travailleurs d'améliorer leurs compétences et de continuellement apprendre pour

faciliter leur adaptation, ils doivent aussi avoir facilement accès à l'infrastructure éducationnelle et aux occasions d'apprentissage et bénéficier de l'aide et l'appui des employeurs et des gouvernements à tous les niveaux. Des mesures doivent aussi être prises pour que la formation ne les empêche pas de s'acquitter de leurs responsabilités familiales. À l'instar d'autres municipalités ailleurs au pays, le MTLEC a mis en place une telle infrastructure. Bon nombre des programmes en ce domaine incluent une évaluation des compétences des travailleurs et de celles dont ils auront besoin après l'adaptation, l'élaboration de plans d'action en matière de recyclage professionnel et d'amélioration des compétences. Certaines institutions ont recours à des pairs pour déterminer les besoins des travailleurs; d'autres utilisent des pairs et des intervenants qui connaissent l'industrie ou le milieu de travail.

Bon nombre des études de cas révèlent que différents mécanismes peuvent être utilisés pour faciliter les processus d'adaptation. En effet, des nouvelles institutions conçues spécifiquement pour réaliser l'adaptation ont été mises en place. Elles constituent un élément essentiel et innovateur des ententes en matière d'adaptation. L'Accord sur la réforme des services de santé et le Plan de renouvellement de l'industrie forestière, tous deux en Colombie-Britannique, représentent des moyens innovateurs de s'attaquer aux défis de la réduction des effectifs à la grandeur d'un secteur d'activité et ont entraîné la création de nouvelles institutions qui ont pour mandat précis de régler les problèmes d'adaptation et d'assurer la mise en oeuvre des accords en ce domaine. Comme il est expliqué dans l'étude de cas sur la compagnie Edwards et la Alcatel, les nouveaux mécanismes incluent aussi la création de comités conjoints en milieu de travail pour trouver des solutions aux différents problèmes d'adaptation qui surviennent.

Les études de cas ont aussi mis en lumière que les processus d'adaptation fructueux étaient accompagnés d'une réorganisation du milieu de travail. En effet, on peut considérer qu'il s'agit de deux jalons d'un même processus. De toute façon, il est certain que l'adaptation suppose une réorganisation du milieu de travail sous une forme ou une autre. Lancer un processus d'adaptation sans le contextualiser ou sans tenir compte de ses répercussions en amont et en aval en limite l'efficacité. Cela a surtout été vrai des milieux de travail où on a négocié une réduction de la semaine de travail. Dans l'étude de cas sur les TCA et les trois principaux fabricants d'automobiles, un tout nouveau quart de travail a été introduit suite à la réduction de la semaine de travail. De même, l'accord conclu entre le gouvernement des Territoires du Nord Ouest et l'AFPC a comporté l'assouplissement des règles de travail pour permettre le partage d'emploi et une réduction de la semaine de travail. Des changements importants ont été apportés à l'organisation du travail à la Algoma Steel, la Great Western Brewing et à la compagnie Edwards et dans l'industrie de fabrication des pièces pour automobiles.

4. ***Nous recommandons que le patronat et les syndicats des secteurs privé et public lancent des processus conjoints qui permettront de faciliter l'adaptation en cours des milieux de travail et des collectivités. Ces processus pourraient comprendre des initiatives dans les domaines suivants :***

    - ***la détermination des besoins futurs en matière de formation et des activités pour combler ces besoins;***
    - ***l'examen conjoint des changements à l'organisation du travail;***
    - ***l'établissement de programmes de counselling; et***
    - ***une amélioration des pratiques et politiques en matière de communication.***

5. ***Nous recommandons que le patronat et les syndicats unissent leurs efforts dès le lancement du processus d'adaptation pour régler les problèmes qui surviendront.***

S'attaquer aux défis de l'adaptation : des stratégies à l'intention de secteurs industriels et d'entreprises

Les études de cas présentent le déroulement de processus d'adaptation tant dans des secteurs industriels que des milieux de travail. Il est important de déterminer rapidement quel niveau devraient cibler les stratégies d'adaptation, car cela permettra d'élargir l'appui au processus et de renforcer l'engagement des différentes parties à réaliser l'adaptation et que ce seront elles qui auront la responsabilité de concevoir leurs propres solutions à leurs problèmes. De plus, en ciblant correctement le processus d'adaptation et en assurant une mobilisation adéquate des ressources nécessaires, les parties s'assureront que ces ressources sont utilisées efficacement. Cela sera encore plus vrai au niveau du milieu de travail où ceux qui sont directement impliqués déterminent les approches qui répondent le mieux aux besoins locaux.

Les organismes sectoriels peuvent combler certains besoins, comme la formation, le placement professionnel, le counselling (y compris le counselling par des pairs), la planification de carrière, etc. qui sont communs aux entreprises à l'intérieur d'un secteur industriel, mais dont les coûts élevés ne peuvent être assumés par une seule entreprise. De plus, les approches sectorielles permettent l'élaboration de stratégies d'adaptation qui s'attaquent aux problèmes à long terme (par opposition à court terme), stratégies que les entreprises peuvent être forcées d'adopter en raison de circonstances particulières. Il est certes important que les réponses sectorielles tiennent compte des préoccupations de nature stratégique mais aussi du désire de certaines entreprises à l'intérieur du secteur qui recherchent plus de souplesse. Les exemples que sont le CCCES et la réforme des services de santé et le plan de renouvellement de l'industrie forestière démontrent l'importance d'une réponse sectorielle à des problèmes sectoriels en matière d'adaptation.

Certains facteurs déterminent s'il convient d'utiliser une approche sectorielle, à savoir :

- lorsqu'une gestion à grande échelle des ressources est essentielle pour assurer la survie de l'industrie;
- lorsqu'il y a une grande transférabilité des compétences entre les entreprises;
- lorsque les besoins cycliques en matière de gestion des ressources humaines font en sorte qu'il est avantageux de maintenir un réservoir de travailleurs formés et adaptables; et
- lorsqu'il y a une réduction importante du nombre de travailleurs ayant des besoins semblables mais non identiques à l'intérieur de l'industrie.

L'adaptation doit aussi être conçue en fonction de la situation particulière de l'entreprise et de l'industrie sur le plan financier, structurel, des ressources humaines, de la production et de l'orientation des services offerts. L'adaptation ne pourra être un succès que si elle tient compte de la culture des entreprises concernées. Les processus d'adaptation rigides et non adaptés à l'entreprise fonctionnent rarement. Chaque milieu de travail et chaque processus d'adaptation nécessite une solution unique.

Les besoins particuliers de la main-d'oeuvre peuvent aussi nécessiter l'adoption d'une approche unique en son genre. Par exemple, des recherches menées antérieurement par le CCMTP ont mis en lumière les problèmes des femmes en situation d'adaptation.[47] Ces problèmes sont une sous-représentation dans certains emplois et occupations professionnelles, un accès inégal à la formation et la difficulté d'établir un équilibre entre les obligations et responsabilités familiales et professionnelles.

Les besoins des femmes en matière d'adaptation sont souvent différents de ceux des hommes. Cela est attribuable aux responsabilités familiales et professionnelles dont elles doivent s'acquitter et au fait qu'elles peuvent avoir besoin d'un appui différent ou plus vaste pour participer aux programmes de formation disponibles ou profiter des autres services d'adaptation. D'autres groupes de travailleurs, comme les immigrants, les travailleurs plus âgés, les Autochtones, les personnes handicapées et celles ayant des carences en lecture et en calcul peuvent aussi avoir besoin de ce type d'appui spécial. Les solutions aux problèmes particuliers de ces travailleurs sont présentées dans les études de cas. Par exemple, l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation (TUAC) s'est attaquée au problème de l'accès inadéquat à la formation dans l'industrie de la fabrication alimentaire; le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et Bell Canada, et l'AFPC et le gouvernement des Territoires du Nord Ouest ont aidé leurs travailleurs à établir un meilleur équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles au moyen d'une

réduction de la semaine de travail et des programmes de partage d'emploi. Les services en matière de formation, d'amélioration des compétences, d'alphabétisation et d'apprentissage de l'anglais langue seconde qu'offre le Metro Toronto Labour Education Centre constituent un autre exemple.

Une autre caractéristique de la restructuration économique en cours est le fait que le secteur public est forcé de revoir en profondeur le mode de prestation de ses services. La réduction des effectifs dans le secteur public comporte des problèmes particuliers. Les processus d'adaptation dans le secteur public ont souvent une plus grande ampleur, à tout le moins sur le plan du nombre de travailleurs déplacés, que ceux qui surviennent dans le secteur privé (par ex. l'éducation, les services de soins de santé). De plus, comme les gouvernements sont aussi les législateurs et les contrôleurs des dépenses publiques (incluant les dépenses au titre des programmes sociaux qui viennent en aide aux travailleurs déplacés), la réduction de la taille de l'appareil bureaucratique ne réduit pas nécessairement à court terme les dépenses publiques. Par contre, les gouvernements disposent d'un plus grand nombre de leviers qu'un employeur du secteur privé. En conséquence, la négociation d'une réduction des effectifs dans le secteur public peut être plus complexe et comporter la création de nouvelles structures institutionnelles et le lancement d'initiatives particulières dans le but de reconnaître les rôles distincts des gouvernements, comme cela a été le cas avec la réforme des services de santé en Colombie-Britannique.

6. ***Nous recommandons que les "gouvernements-employeurs" adoptent les meilleurs pratiques et principes utilisés par le secteur privé dans les efforts qu'ils engagent avec les syndicats pour élaborer des mesures en matière d'adaptation, que ce soient par le biais de comités conjoints patronaux-syndicaux ou d'autres véhicules de négociation et de prise de décisions.***

7. ***Nous recommandons que le patronat, les syndicats et les gouvernements utilisent une approche sectorielle dans les situations d'adaptation suivantes :***

   - ***les compétences des travailleurs sont exportables d'une entreprise à une autre;***
   - ***il est avantageux de maintenir un réservoir de travailleurs formés et souples;***
   - ***l'adaptation entraînera une réduction importante du nombre de travailleurs ayant des besoins similaires mais non identiques à l'intérieur d'une industrie; et***
   - ***la mise en commun et la gestion des ressources sont essentielles pour assurer la survie de l'industrie.***

8. ***Nous recommandons que les processus d'adaptation soient conçus en fonction des besoins du milieu de travail et des travailleurs au moyen de négociations conjointes entre le patronat et les syndicats; et que l'expertise des***

ressources internes de l'entreprise, du secteur, de la région et de la collectivité soit un élément essentiel du processus d'adaptation. À cette fin, il pourra être nécessaire de s'intéresser tout particulièrement aux préoccupations en matière d'équité et d'adopter des mesures spéciales concernant :

- ***les femmes;***
- ***les minorités visibles;***
- ***les travailleurs plus âgés;***
- ***les personnes handicapées; et***
- ***les autochtones.***

L'évaluation des résultats

L'adaptation devrait comporter une évaluation des résultats qui sera fondée sur les objectifs initiaux de chaque partie et du processus dans son ensemble. Pour être en mesure d'évaluer correctement l'impact de l'adaptation sur le milieu de travail ou le secteur industriel, il est nécessaire d'examiner tant le déroulement du processus que ses résultats. Si l'adaptation a donné lieu à des négociations exhaustives et à la ratification d'un accord, alors les objectifs et priorités de chaque partie devraient être clairement identifiables.

Si on a évalué le déroulement du processus dès son lancement, il sera alors plus facile de déterminer dans quelle mesure les objectifs et priorités ont été atteints. L'examen conjoint du processus aidera aussi les deux parties à faire face aux prochaines situations de crise.

Les résultats des processus d'adaptation doivent être évalués à court et à long termes. Il peut y avoir à court terme une importante dislocation et cela doit faire partie de l'évaluation. Toutefois, elles doit aussi porter sur le long terme pour que toutes les répercussions du processus soient identifiées. Évidemment, il ne faut pas oublier qu'à plus long terme, les répercussions de l'adaptation seront plus difficiles à distinguer des autres facteurs ce qui rendra l'exercice d'évaluation des résultats plus ardu.

De même, il convient de souligner qu'il n'y a aucune certitude que les processus d'adaptation qui semblent bien se dérouler donneront des résultats positifs pour toutes les parties. Des forces concurrentielles externes ou des décisions prises par le siège social de l'entreprise situé dans un autre pays peuvent faire dérailler un bon processus. Enfin, les efforts les plus vaillants ne peuvent garantir la survie d'une entreprise.

Un marché du travail rigide ou sursaturé peut faire dérailler un processus d'adaptation. Cela signifie que les employés mis à pied par une entreprise, même s'ils se sont recyclés et ont acquis de nouvelles compétences, ne pourront être facilement absorbés par d'autres entreprises s'il y a peu de postes disponibles ou s'il y a des restrictions en matière d'embauche qui déterminent ceux qui peuvent être réembauchés dans les postes existants.

Il se peut que le marché du travail ne fonctionne pas efficacement parce qu'aucun engagement n'a été pris envers l'adaptation par le biais de mesures actives (c.-à-d., des activités de formation et de counselling) et

passives (c.-à-d., de l'information précise et accessible sur le marché du travail) qui sont coûteuses et inefficaces lorsqu'elles sont prises sur une base individuelle plutôt que sociétale.

En conséquence, on évalue le succès de l'adaptation en déterminant dans quelle mesure les objectifs du patronat, des syndicats et parfois, de la société et des gouvernements ont été atteints.

9. ***Nous recommandons que les syndicats, le patronat et les gouvernements conçoivent et mettent en oeuvre conjointement des jalons à court et long termes pour évaluer et mesurer les succès des initiatives d'adaptation de la main-d'oeuvre.***

Le rôle confié aux gouvernements

Il est évident que les gouvernements ont un nouveau rôle à jouer face au processus d'adaptation. L'établissement de l'infrastructure et de l'appui nécessaires pour s'assurer que les travailleurs déplacés réintègrent le marché du travail requiert un engagement constant de la part des gouvernements fédéral et provinciaux afin de faciliter l'adaptation et créer de nouveaux emplois pour de nombreux travailleurs, comme ceux qui sont peu scolarisés, ont des carences en lecture et calcul et/ou ceux qui se trouvent à l'extérieur des catégories habituelles. Cela suppose que les gouvernements devront être plus proactifs dans le développement de modèles et mécanismes efficaces pour orienter et appuyer les processus d'adaptation en cours. Les études de cas mettent en évidence que l'efficacité des initiatives en matière d'adaptation au niveau sous-national sera fonction de l'amplitude du cadre politique mais aussi du degré d'accommodation des politiques et programmes gouvernementaux aux réalités et initiatives locales. Ces formes plus directes et ciblées d'engagement doivent être appuyées par des politiques gouvernementales qui favorisent une forte croissance économique et le maintien d'une activité économique durable partout au Canada. Les gouvernements doivent aussi s'acquitter de trois vastes responsabilités, à savoir mettre en place un cadre législatif; agir au nom de la société dans son ensemble pour s'assurer que les intérêts de tous sont respectés et satisfaits; et s'attaquer aux répercussions non prévues de l'adaptation.

Les politiques publiques doivent permettre de réagir d'une façon proactive au changement économique (par exemple, l'annonce officielle que les travailleurs mis à pied obtiendront de l'aide au recyclage professionnel). Les politiques cadres des gouvernements peuvent contribuer à limiter inutilement les avantages découlant des approches conjointes et innovatrices en matière d'adaptation si elles ne favorisent pas l'adaptabilité et la souplesse qui elles-mêmes contrebalancent efficacité et équité.

Les études de cas faites dans le cadre de ce projet de recherche suggèrent que les gouvernements ont surtout tendance à appuyer l'adaptation en jouant le rôle de facilitateur, de médiateur et de financier. En tant que

facilitateur, les gouvernements peuvent s'acquitter des tâches suivantes :

- coordonner les initiatives de formation;
- faciliter la coopération et la coordination au sein d'une industrie ou d'un secteur;
- mettre en place un forum pour échanger de l'information et des connaissances; et
- recueillir et distribuer l'information nécessaire pour permettre une prise de décisions efficace.

Le Service d'aide à l'adaptation industrielle (SAAI) est un exemple de ce type de rôle. Cela est aussi vrai de l'aide accordée aux conseils sectoriels. Dans les deux cas, la responsabilité de la structure, l'organisation et la direction des programmes demeurent au sein de l'entreprise ou du secteur ciblé.

Lorsque les gouvernements jouent le rôle plus dynamique de médiateur, ils rassemblent les différentes parties et cherchent à équilibrer leurs différents besoins en matière d'adaptation. En tant que médiateur, les gouvernements peuvent s'acquitter des tâches suivantes :

- assurer la médiation ou faciliter les échanges et les négociations;
- adopter des lois visant à créer les structures et organismes nécessaires (lois auxquelles certains intervenants pourront s'opposer); et
- rassembler toutes les parties concernées à la table.

Les gouvernements utilisent souvent cette approche lorsqu'ils sont directement responsables d'un secteur particulier. Dans le cas de la réforme des services de soins de santé en Colombie-Britannique, le gouvernement provincial assure le financement et la gestion des ressources accordées au secteur de la santé et a donc la responsabilité de veiller à ce qu'elles soient utilisées correctement, et ce, conformément aux lignes directrices qu'il a établies. Dans les secteurs de la foresterie et des pêches, le gouvernement est le propriétaire d'une large partie de la ressource et, en conséquence, il a la double responsabilité de protéger la ressource au nom de tous les citoyens et de promouvoir une exploitation économique de celle-ci. Le Plan de renouvellement de l'industrie forestière en Colombie-Britannique, qui avait pour objectif de sauvegarder les emplois et les revenus des travailleurs et, au même moment, de répondre aux préoccupations environnementales et de protéger le potentiel économique future de la ressource, n'aurait jamais vu le jour si le gouvernement provincial n'avait pas joué un rôle de premier plan.

En tant que financier, les gouvernements peuvent utiliser le pouvoir de la législation et leur accès aux ressources de la société pour encourager l'adaptation lorsque les discussions ou les négociations entre les intervenants ont échoué, ou pour accroître les possibilités de succès. En offrant un appui financier et/ou des

incitatifs, comme des garanties de prêt comme cela a été le cas avec la Provincial Papers (une usine de fabrication de papier à Thunder Bay), des crédits d'impôt et le financement des conseils sectoriels comme le CCCES, le Conseil sectoriel de formation professionnelle et le Health Labour Adjustment Agency, les gouvernements peuvent aider l'adaptation. Ce rôle est tout particulièrement important lorsque de petites entreprises sont forcées de mettre à pied un nombre important de travailleurs. Bien souvent, elles n'ont pas les moyens d'aider les travailleurs déplacés.

Outre ces rôles de facilitateur, de médiateur et de financier de l'adaptation des entreprises du secteur privé, les gouvernements ont un autre rôle à jouer dans une économie en adaptation constante. Ils doivent être un modèle de bonnes pratiques en matière d'emploi. Un accord a été conclu lors d'une réunion conjointe de l'Organisation internationale du travail qui prévoit que lorsque la restructuration provoque des changements dans la taille des effectifs et les tâches des travailleurs du secteur public, il conviendrait d'appliquer les dispositions suivantes :

- le financement public ou conjoint de la formation et du recyclage des travailleurs mis à pied;
- l'évaluation des compétences et l'offre de services de counselling et de placement professionnel; et
- la réintégration dans un autre emploi au sein de la fonction publique.

*10. **Nous recommandons que tous les ordres de gouvernement, en s'inspirant des avis et conseils fournis par le patronat et les syndicats, continuent de jouer le rôle de facilitateur, de médiateur et, dans certains cas, de financier pour appuyer les processus d'adaptation.***

*11. **Nous recommandons que le gouvernement fédéral continue d'appuyer le Service d'aide à l'adaptation industrielle et accroisse Même son appui à cette instance pour faciliter l'adaptation positive et améliorer les relations patronales-syndicales.***

Conclusion

Le présent document examine les phénomènes associés à une économie et à un marché du travail en pleine transformation qui exercent de puissantes pressions sur l'économie canadienne sur le plan de l'adaptation et de la transition de la main-d'oeuvre. L'objectif du Groupe de travail sur l'adaptation et la transition consiste à :

- stimuler des échanges sur les réponses du patronat, des syndicats et des gouvernements à l'adaptation en fournissant de l'information sur une vaste gamme d'études de cas;
- mettre en lumière les concessions inévitables et complexes qui sont possibles entre les employeurs et les employés en situation d'adaptation;
- tirer des conclusion de ces expériences qui pourraient être utiles à d'autres entreprises, syndicats ou gouvernements composant avec des pressions semblables.

Des milieux de travail différents composant avec des situations différentes ont trouvé des solutions différentes à leur problème, mais l'objectif général des études de cas et de ce rapport a consisté à déterminer comment stabiliser la sécurité d'emploi des travailleurs tout en améliorant la rentabilité, l'adaptabilité et la productivité des entreprises et organisations des secteurs privé ou public.

L'information que contient le rapport porte essentiellement sur des initiatives conjointes patronales-syndicales. La meilleure façon pour toutes les parties d'obtenir des résultats optimaux est de négocier et de concevoir conjointement des plans d'adaptation, d'échanger ouvertement de l'information et de faire participer le plus tôt après le lancement du processus tous les partenaires du milieu de travail à la prise de décisions. Nous avons aussi mis en lumière le fait que l'adaptation en situation de crise fondée sur une stratégie unilatérale et à court terme n'aboutira à rien. Bien que l'adaptation en situation de crise peut offrir la possibilité de réaliser des gains à court terme, elle comporte aussi généralement des coûts très élevés pour les particuliers, les familles, les collectivités et les entreprises elles-mêmes. Pour être en mesure de réaliser des gains à long terme et placer la compagnie en bonne position pour faire face aux changements qui surviendront inévitablement, l'entreprise ou l'organisation qu'elle soit dans les secteurs privé ou public, doit se tourner vers l'avenir et se préparer à créer des occasions de développement en investissant dans une main-d'oeuvre souple et adaptable qui partagera l'engagement de la direction de l'entreprise de survivre et de connaître le succès.

Chaque adaptation comporte un certain nombre de préoccupations différentes et parfois opposées. Répondre à ces préoccupations compliquera la nature de tout processus d'adaptation. Cela fait ressortir l'importance des approches conjointes en matière

d'adaptation, car elles permettent de tenir compte équitablement des préoccupations divergentes.

Le patronat, les syndicats et les gouvernements ont tous des rôles importants a jouer dans l'adaptation. Réaliser des investissements à haute valeur ajoutée, renforcer la production industrielle et offrir des emplois intéressants et rémunérateurs aux travailleurs canadiens constituent un défi important. L'élaboration de stratégies efficaces d'adaptation est essentiel et primordial si nous voulons relever ce défi.

Bibliographie

Conseil consultatif sur l'adaptation, *S'adapter pour gagner*, Rapport du Conseil consultatif sur l'adaptation, Ministère des Approvisionnements et Services, Ottawa, 1989.

Aronowitz, S. et DiFazio, W., *The Jobless Future*, University of Minnesota Press, 1994.

Benimadhu, P., *Hours of Work : Trends and Attitudes in Canada*, Conference Board of Canada, 1987.

Betcherman, G., "The Key to Labour Market Policy", *Policy Options*, septembre 1992.

Betcherman et McMullen, *Working with Technology : A Survey of Automation in Canada*, Conseil économique du Canada, 1986.

Brown, S., "What is so bad About Quality?" *Globe and Mail*, le 19 octobre 1993, page B26.

Canada Consulting Group, *Canadian Automative Parts Industry Human Resource Study*, Emploi et Immigration Canada, Ottawa, 1991.

Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre, *Rapport du Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'oeuvre*, juin 1993.

Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre, *Assembler les pièces du casse-tête*, Rapport du Groupe de travail sur la transition vers l'emploi, 1994.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité, (1993a), *Canada : Pour relever le défi du changement*, mars 1993.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité, (1993b), *Savoir exploiter notre potentiel : Techniciens et technologues de demain*, novembre 1993.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *Rapport des groupes de travail sur la stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre*, mars 1990.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *Revue trimestrielle du marché du travail et de la productivité*, hiver/printemps 1991.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *La productivité durable : L'adaptation aux nouvelles priorités environnementales*, 1996.

Centre canadien du marché du travail et la productivité, *Les femmes et la restructuration économique*, 1994.

Conseil économique du Canada (1987a), *Le recentrage technologique*, Ottawa, 1987.

Conseil économique du Canada (1987b), *Innovations, emplois, adaptations*, Approvisionnements et Services, Ottawa, 1987.

Hamel, Gary et C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto, 1994.

McFetridge, *Les technologies de pointe au Canada : analyse des données récentes sur leur utilisation*, Approvisionnements et Services, 1992.

McCullen, K. Leckie et Caron, C., *Innovation at Work : The Working with Technology Survey 1980-1991*, Human Resource Management Project Series, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1993.

Munro et Noori, "Reflecting Corporate Strategy in the Decision to Automate : The Case of Canadian Manufacturing Companies", *Business Quaterly*, mars 1986.

Ontario Premier's Council, Competing in the Global Economy, Toronto, 1988.

Organisation de coopération et de développement économique, The OECD Jobs Study: Evidence and Explanations, Part II : The Adjustment and Potential of the Labour Market, Paris, 1994.

OCDÉ (1994), *Societies in Transition*, Paris 1994.

Osberg, L., Wien, F., Grude, J., *Vanishing Jobs, Canada's Changing Workplaces*, James Lorimer & Company Ltd, Publishers, Toronto, 1995.

Pitts, G., "Stepping on the Quality Ladder", *Globe and Mail, Report on Business*, le 30 juin 1992, page B20.

Rifkin, J., *The End of Work*, A Jeremy P. Tascher/Putnam Book, published by G.P. Putnam's Sons, 1995.

Schwartz, Gail Garfield et William Neikirk, *The Work Revolution*, Rawson Associates, New York, 1983.

Statistique Canada (1993a), "Vieillissement de la population et personnes âgées", *Catalogue 91-553F*, mars 1993.

Statistique Canada (1992b), "Statistiques chronologiques sur la population active", *Catalogue 71-201*, 1993.

Strauss, M., "Cost Conscious Companies Keener to do Market Research", *Globe and Mail, Report on Business*, le 2 décembre 1993.

Notes de fin de document

1. Voir le document d'information où figure un court résumé de chaque étude de cas.

2. Par exemple, voir Hamel et Prahalad (1994), le Conseil consultatif sur l'adaptation (1989), Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (1993), le Conseil du premier ministre de l'Ontario (1988), CCMTP (1990) et Betcherman (1992).

3. À l'instar de nombreux autres pays, le Canada s'est beaucoup ressenti de la plus grande mobilité internationale des capitaux . La position du Canada sur le plan de l'importance économique des investissements étrangers révèle que l'économie canadienne est plus exposée qu'auparavant à des pressions externes. La décision d'ouvrir les frontières canadiennes aux biens, services et capitaux étrangers a comporté des répercussions déterminantes sur une économie dont le tiers de la valeur du PIB est exporté et une fraction du même ordre est importé. Certains producteurs canadiens s'exposent plus à la concurrence étrangère et d'autres peuvent maintenant concurrencer des fabricants étrangers sur les marchés internationaux. Cette plus grande mobilité des capitaux étrangers fera en sorte que le taux de change sera susceptible de connaître des fluctuations et que nous assisterons à des entrées et sorties soudaines de capitaux. En conséquence, sur le plan de la production et des échanges commerciaux et financiers, l'économie canadienne sera plus sensible aux variations du climat économique international. Il en découle que les intervenants économiques canadiens devront suivre attentivement ce qui survient sur la scène internationale pour connaître le succès.

4. Elles sont parfois appelées des "sociétés virtuelles" car elles remettent en question les notions traditionnelles associées aux sociétés et à leurs structures.

5. Les clients accordent de plus en plus d'importance aux normes de contrôle de qualité, comme la série de normes ISO 9000 de l'Organisation internationale de normalisation qui est reconnue dans 89 pays. Cette série de normes porte sur tous les aspects d'une entreprise liés à la conception, au développement, à l'installation, à la production et aux services auxiliaires. Pour qu'un produit obtienne la certification ISO 9000, son fabricant doit prouver que ses procédures de contrôle de qualité sont conformes aux normes et, lorsque cela est nécessaire, les améliorer. La série ISO 9000 traite des défauts de production et assure le client que le produit certifié ISO 9000 respectera un ensemble précis de normes. Comme les clients demandent de plus en plus souvent que les produits achetés se conforment à la norme ISO 9000, de nombreux fabricants se voient forcer de porter une plus grande attention aux normes de qualité, d'améliorer les compétences de leurs employés et de favoriser de nouvelles formes d'organisation du travail. Brown (1993) nous apprend que 50% des entreprises canadiennes et américaines interrogées ont indiqué que leurs clients croient qu'une certification de qualité est très importante et que 85% de celles qui ont lancé des initiatives fructueuses de contrôle de la qualité souhaitent qu'un sceau de qualité apparaisse sur leur production. Par exemple, la société Northern Telecom a insisté auprès de bon nombre de ses fournisseurs pour qu'ils revoient complètement leurs activités de production, voir Pitts (1992). Une autre stratégie adoptée par les entreprises consiste à accroître leurs dépenses au titre des études de marché dans le but d'avoir accès à de nouveaux marchés en répondant aux attentes et besoins de clients exigeants, voir Strauss (1993).

6. Même au sein même du Canada, la mobilité géographique est en moyenne très faible avec seulement 1,52% de gens qui ont changé de région en moyenne entre 1983 et 1987. Ce taux est de 2,6% au Japon, 3,9% en Suède et de 2,8% aux États-Unis.

7. L'investissement dans les ressources humaines ne consiste pas uniquement à offrir des activités de formation aux travailleurs de l'entreprise. Il est aussi nécessaire de mettre en place des programmes d'aide adéquats à l'intention des personnes dont l'emploi ou le secteur industriel n'existe plus. Il faut aussi établir un équilibre entre les besoins de l'employeur à la recherche de souplesse et les besoins des travailleurs à la recherche de sécurité économique.

8. Selon une récente enquête, la proportion de répondants qui ont indiqué que leur employeur avait introduit une nouvelle technologie en informatique est passé de 76% entre 1980 et 1985 à 88% entre 1986 et 1991. Ces données incluent aussi une plus grande utilisation de ces technologies par de nouveaux utilisateurs et une

utilisation plus intensive par ceux qui l'utilisent déjà, voir McCullen, Leckie et Caron, (1993). Les technologies de pointe, comme les ordinateurs personnels, les télécopieurs et les systèmes financiers informatisés sont présentes dans 90% des entreprises du secteur tertiaire. En outre, de 6 à 30% des entreprises de fabrication (qui sont à l'origine de 18 à 77% des expéditions manufacturières) utilisent certaines technologies avancées de fabrication, comme la conception et la fabrication assistées par un ordinateur (CAO/FAO), les commandes numériques par ordinateur (CNO) et les réseaux de communication et de contrôle. Voir McFetridge (1992).

9. Un certain nombre d'études révèlent que les pénuries de travailleurs qualifiés constituent un obstacle à l'adoption de la technologie au Canada. En conséquence, l'introduction de la technologie et le développement d'une main-d'oeuvre qualifiée sont des composantes essentielles du changement économique. Voir Munro et Noori (1986) et Betcherman et McMullen (1986).

10. Même si la répartition des points de vue sur la question ne correspond pas à la distinction traditionnelle patronale-syndicale, les intervenants favorables à la technologie sont habituellement du côté patronal et les intervenants qui y sont opposés sont habituellement du côté syndical. Une préoccupation qui a été soulevée au sujet du changement technologique est que même s'il permet d'améliorer la productivité, il peut aussi avoir des répercussions négatives sur l'emploi dans certaines occupations professionnelles et certains secteurs industriels. Au niveau global, certaines estimations révèlent que le changement technologique a un impact négatif sur l'emploi, mais que cet impact négatif est plus que compensé en bout de ligne par une augmentation de la demande de biens et services. Au cours de la période entre 1971 et 1981, le changement technologique a causé la suppression de moins de 1% du nombre d'emplois, alors que l'emploi a connu une augmentation de près de 3% attribuable à une croissance de la demande, voir le Conseil économique du Canada (1987a). La question de l'impact de la technologie sur l'emploi est plus une préoccupation dans certaines industries et occupations professionnelles où la technologie provoque la suppression de certaines tâches. Il en résulte qu'un ensemble différent de compétences sont nécessaires pour différents travailleurs. Les occupations qui ont subi les répercussions les plus néfastes étaient celles de commis de bureau, cultivateurs, les ouvriers pépiniéristes, la transformation du textile, l'usinage des métaux et d'autres occupations diverses, Conseil économique du Canada (1987b).

11. Une gestion responsable des préoccupations environnementales est devenue un important critère de la conception de nouveaux produits et procédés de production. Les gouvernements, le patronat et les syndicats ont tous un rôle à jouer à cet égard en établissant des normes environnementales qui exigeront que l'extraction des ressources ne pollue pas l'environnement et en développant des pratiques durables de gestion du patrimoine environnemental. Une gestion responsable de l'environnement nécessite aussi une certaine restructuration économique avec la suppression des vieux procédés de production et l'adoption obligatoire de nouveaux types de capitaux humains et physiques. Pour être en mesure de s'adapter, les compagnies recherchent une expertise externe ou développent de nouvelles compétences et technologies au sein même de leur main-d'oeuvre. Les services de rétablissement et de réhabilitation de l'intégrité environnementale offerts aux industries et les vérifications environnementales sont deux exemples de nouveaux services qui sont le produit des pressions environnementales.

    L'adoption de cette nouvelle approche en matière environnementale survient par le biais de l'auto-réglementation comme le Programme de gestion responsable mis en place par l'industrie chimique canadienne; ou par le marché, comme les programmes de recyclage et les campagnes de sensibilisation des consommateurs lancés dans d'autres pays au sujet des pratiques d'exploitation forestière canadiennes. La réglementation exerce aussi des pressions et provoque l'adaptation de certaines industries canadiennes axées sur les ressources : par exemple, le développement durable dans la foresterie, l'utilisation du chlore, les exigences en matière d'emballage des produits alimentaires et la remise en état des terres dans l'industrie minière. Le fait que bon nombre des industries axées sur les ressources, comme les compagnies minières et forestières, sont situées dans de petites collectivités isolées signifie que l'impact des demandes environnementales changeantes sera beaucoup plus grand dans certains secteurs

industriels et régions. Voir La productivité durable : L'adaptation aux nouvelles priorités environnementales, CCMTP, 1996.

12. L'âge moyen de la population est passé de 26,3 ans en 1971 à 32,5 ans en 1991 et elle devrait atteindre 38,8 ans d'ici l'an 2011. En 2011, 42,9% de la population sera âgée de 45 ans ou plus, comparativement à 31,2% en 1991 et à 24,5% en 1951. La proportion en pourcentage de la population qui sera âgée de moins de 20 ans chutera à 24,2% d'ci 2011, comparativement à 27,7% en 1991 et à 38% en 1951, voir Statistique Canada, (1993a).

13. En 1961, seulement 30% des femmes faisaient partie de la main-d'oeuvre rémunérée. Cette proportion a atteint 40% en 1971; leur taux de participation était de 53% en 1981et de 58% en 1992. Un certain nombre d'analystes prévoient que cette croissance se poursuivra et devrait atteindre d'ici la fin du siècle 66%. Le femmes représentaient moins de 30% de la main-d'oeuvre active il y a 30 ans; 45% en 1992 et selon certaines prévisions, 50% de la main-d'oeuvre en l'an 2000 seront des femmes. Voir aussi OCDÉ, Societies in Transition, et OCDÉ, Women and Structural Change.

14. Ibid., p. 18-19.

15. Voir L'étude sur l'emploi de l'OCDÉ (1993) qui examine en détail les pressions démographiques sur la demande et l'offre de travail.

16. OCDÉ, Societies in Transition, p. 11.

17. Voir l'étude sur la question réalisée par la Banque royale du Canada.

18. OCDÉ, Societies in Transition, p. 9-10.

19. L'industrie environnementale est un bon exemple d'une nouvelle industrie en croissance dont l'essor n'est pas uniquement attribuable aux préoccupations environnementales, mais aussi à l'innovation en matière de contrôle et d'élimination de la pollution et à l'ouverture au commerce international de certains pays ayant des problèmes environnementaux, comme les pays de l'Europe de l'Est. Cette industrie aura besoin d'ingénieurs et de scientifiques hautement qualifiés pour assurer la mise au point de nouveaux appareils de contrôle, et de travailleurs ayant de nouvelles compétences dans le domaine de la fabrication qui auront la responsabilité de fabriquer ces appareils. Au même moment, les services auxiliaires de l'industrie seront à la recherche de consultants et d'experts ayant de grandes connaissances scientifiques, linguistiques et culturelles pour être en mesure d'exploiter tout le potentiel de l'industrie.

20. À titre d'exemple, les données de l'industrie de mai 1996 révèlent une croissance de l'emploi dans le secteur des services et de l'administration, alors que les secteurs primaires et de la fabrication continuent de perdre de l'importance.

Changements dans le niveau d'emploi selon l'industrie mai 1995 - mai 1996

Industrie	Mai 95	Mai 96	% de croi-ssance	Part en % de croissance	Croissance de l'emploi en 000
Agriculture	425	444	4.5	10.6	19
Autres indus. primaires	295	271	-8.1	-13.4	-24
Fabrication.	2099	2070	-1.4	-16.2	-29
Construction	720	691	-4.0	-16.2	-29
Transport	1038	1037	-0.1	-0.6	-1
Commerce	2293	2362	3.0	38.5	69
Finance, assurance & immobilier	803	801	-0.2	-1.1	-2
Services: commun., affaires, et personnels	5002	5157	3.1	86.6	155
Administration publique	817	838	2.6	11.7	21
TOTAL	13492	13671	1.3	100.0	179

Les données ont fait l'objet d'une correction en fonction des variations saisonnières.

21. L'extraction du charbon représente un bon exemple des changements révolutionnaires qui surviennent. Il y a à peine 10 ans, on utilisait encore des équipes de travail d'une autre époque qui avaient chacune la responsabilité d'un corridor d'extraction. Chaque mineur se voyait confier des tâches différentes qui nécessitaient généralement d'avoir un dos solide et une rigoureuse éthique du travail, mais peu d'autres compétences. La plupart des mineurs pouvaient remplacer un collègue s'acquittant d'une autre tâche. Même si la technologie avait changé au cours des années, l'exécution des tâches était

encore fondée sur la force brute des travailleurs. Il s'agissait d'un travail salissant, épuisant et répétitif.

De nos jours, l'exploitation minière est plus complexe et est un modèle de haute technologie. En effet, il n'est pas uniquement question de machines complexes et hautement spécialisées pour couper, broyer et transporter le charbon. La technologie nécessite maintenant que les mineurs entretiennent entre eux et avec les machines des relations hautement intégrées et interdépendantes. Une équipe de 15 mineurs s'occupent simultanément de l'extraction mécanisée du charbon. Deux mineurs dans un poste de contrôle centralisé font fonctionner les machines et les autres font les ajustements et réparations nécessaires pour s'assurer que toute la machinerie utilisée fonctionne 100% du temps. Chaque travailleur apporte au processus de production ses compétences hautement spécialisées et distinctes. Les substitutions de tâches sont difficiles à réaliser. L'interdépendance et l'intégration des tâches de l'équipe de travail nécessitent que chaque mineur s'acquitte de son travail indépendamment des autres mais tout en complétant le travail de ses collègues. Il est essentiel d'avoir de bonne compétences relationnelles et de prendre un solide engagement envers le succès de l'équipe de travail. (Osberg et al., Vanishing Jobs, Canada's Changing Workplace, 1995)

22. Voir l'étude de cas sur l'industrie des pièces d'automobile dans laquelle est traitée la question des nouvelles exigences en matière de qualité qui se trouvent à modifier les structures de production entre les fournisseurs des trois principaux fabricants d'automobile et au sein des milieux de travail.

23. Voir CCMTP (1993b).

24. Ces données portent sur la période entre 1985 et 1989. En 1995, la proportion de travailleurs non qualifiés aurait chuté à 33% et la proportion de travailleurs qualifiés et semi-qualifiés aurait atteint 67%, voir Canada Consulting Group (1991).

25. Selon Schwartz et al. dans The Work Revolution, il y aura cinq groupes d'emplois "intelligents" : analyse, prise de décisions (chercheurs scientifiques, avocats, comptables, administrateurs, spécialistes en investissement, experts en relations publiques et en commercialisation, analystes de systèmes, enseignants; les "praticiens" de ces domaines devront utiliser la nouvelle technologie"; les praticiens en médecine et les travailleurs dans les domaines connexes (médecins, chirurgiens, psychologues, travailleurs sociaux, ..."la technologie n'aura probablement aucun impact négatif sur ces professions"; les groupes de soutien (opérateurs d'équipement — "organisent et contrôlent mais n'analysent pas"); les ventes et la commercialisation; et les divertissements.

26. Les points de vue sont nombreux et différents sur ce que l'avenir nous réserve sur le plan du travail et de l'emploi. Schwartz parle de la déqualification des emplois dans certains secteurs, comme les services d'imprimerie et d'édition, la sidérurgie, les pâtes et papier et la fabrication de vêtements. Un certain nombre d'ouvrages sur la question présentent une vision plutôt pessimiste des occasions de développement professionnel dans les années à venir, voir Rifkin, J., The End of Work et Aronowitz, S. et DiFazio, W., The Jobless Future.

27. La proportion du nombre de travailleurs à temps partiel est passée de 15,1% en 1989 à 16,4% en 1991, et suite à la récession elle a atteint 16,8% en 1992 et 17,3% en 1993. Cela signifie que, même en période de reprise économique, le nombre d'emploi à temps plein a chuté de 76 000 entre 1991 et 1993 alors que le nombre d'emplois à temps partiel s'est accru de 113 000. (Quoiqu'en 1994, cette tendance a été renversée avec la création de plus de 400 000 emplois à temps plein.)

28. Selon des données de Statistique Canada (Catalogue 71-20), la proportion de travailleurs à temps partiel involontaires était de 22,4% en 1990, de 27,7% en 1991, de 32,5% en 1992 et de 36% pour les onze premiers mois de 1993.

29. Le rapport du Comité consultatif sur l'adaptation portant sur le temps de travail et la distribution du travail traite des lois du travail dans diverses provinces (1995).

30. Par exemple, voir la Loi sur les relations de travail en Ontario, projet de loi 40 adopté en 1992.

31. Osberg et al, p. 191.

32. Voir Hamel et Prahalad (1994) pour prendre connaissance des objectifs et processus que

prennent les entreprises pour relever les défis concurrentiels de l'avenir.

33. "Une nouvelle étude sur le secteur de la fabrication menée par le U.S. Census Bureau contredit l'opinion répandue selon laquelle la réduction des effectifs est la façon la plus efficace d'accroître la productivité. En s'appuyant sur des données concernant 140 000 usines en opération entre 1977 et 1987, les auteurs de l'étude ont découvert que les "successful upsizers" — à savoir les compagnies qui ont augmenté leur productivité et le nombre de leurs employés — avaient amélioré leur productivité presqu'autant que les "successful downsizers", c'est-à-dire les entreprises qui ont accru leur productivité en réduisant la taille de leur effectif. Les propriétaires d'entreprises ont tendance à ne regarder que les données globales de leur secteur industriel et réalisent que la productivité est à la hausse lorsque des emplois sont supprimés. Ils décident donc souvent de faire la même chose, même si cela n'est pas la meilleure solution dans leur cas, explique John Haltiwanger, l'un des trois économistes qui ont fait cette analyse." (Globe and Mail, Change Page, le 26 juillet 1994)

34. Divers organismes comme l'OCDÉ, sont préoccupés par les perturbations sociales de plus en plus vives que causent les nombreuses mises à pied imputables à la restructuration économique. L'accroissement de la polarisation des revenus et de la richesse créé de nouvelles frictions entre les classes de revenus. Les taux élevés de chômage et de pauvreté, tout particulièrement chez les jeunes, suscitent des interrogations sur les perspectives d'avenir des générations qui ne sont pas encore solidement ancrées dans le marché du travail. La société doit trouver comment elle peut mieux distribuer la richesse au sein des générations et entre les générations et appuyer les efforts engagés par les femmes, les minorités visibles, les populations autochtones et les jeunes pour une plus grande équité sociale et économique. OCDÉ, Societies in Transition, 1994.

35. Les expéditions de pièces d'automobile canadiennes se sont accrues de 17% en 1993 et d'environ 10% en 1994 pour atteindre 18 milliards de dollars. (Globe and Mail, lundi 21 mars 1994 - "Auto Parts firms look to the future.")

36. *Les fournisseurs du Groupe 1 au Canada* comprennent diverses compagnies dont la Magna Auto Parts, la A G Simpson, une société spécialisée dans l'emboutissage du métal et la fabrication de pare-chocs, la Woodbridge Foam, la Long Manufacturing, une compagnie spécialisée dans la fabrication d'échangeurs thermiques, la Lear Seating et la Ford Electronics.

37. Les investissements faits pour acquérir de nouvel équipement dans ce secteur ont généré des gains de productivité importants qui excèdent habituellement ceux obtenus dans d'autres industries. Les gains de productivité au cours des trois dernières années ont été d'environ 30%. (Globe and Mail, lundi 21 mars 1994).

38. Faisant aussi face aux défis de l'adaptation, les fabricants nord-américains d'automobiles ont élaboré récemment au moyen d'un comité conjoint composé de représentants des principales compagnies leur propre norme industrielle de qualité qui est semblable au ISO 9000. Cette nouvelle norme qui porte le nom de QS 9000, est en vigueur depuis 1994 et a été transmise à tous les fournisseurs. L'utilisation de cette norme intensifiera probablement les pressions exercées sur les fournisseurs pour qu'ils améliorent leur équipement et leur technologie, et la qualité et le nombre d'heures de formation offertes.

39. Le mouvement syndical canadien n'e s'entend pas sur la question de l'appui des syndicats au rachat d'entreprises par les travailleurs.

40. Les investissements dans le capital humain sont surtout faits dans le domaine des compétences techniques. Moins d'importance est accordée aux compétences non techniques ou sociales. Comme nous l'avons vu, l'introduction de technologies douces est tout aussi importante que nécessaire pour renforcer la compétitivité que les technologies plus dures. On ne retrouve dans les études de cas présentées aucun bon exemple de la reconnaissance et de l'inclusion conscientes de ces aspects essentiels de l'adaptation. Au cours des récentes années, des ateliers de formation sur le travail en équipe ont été organisés pour appuyer les initiatives de réorganisation et de simplification du milieu de travail. Même si parfois ils sont offerts de façon préventive, ces ateliers sont rarement suffisants pour modifier un mode d'interaction depuis longtemps établi.

Les compétences sociales nécessaires au fonctionnement efficace et efficient d'équipes de travailleurs intégrées et interdépendantes sont difficiles à enseigner. L'apprentissage de nouvelles formes d'interaction avec les collègues de travail est un lent processus qui nécessite aussi un haut degré de confiance et d'engagement mutuel de la part des travailleurs et de la direction. Il est possible de changer les choses dans les milieux de travail existants, et l'émergence de groupes et d'équipes qui apprennent de nouveaux modes d'interaction permettra de préparer les travailleurs de l'avenir aux structures organisationnelles favorisant la coopération et l'interdépendance.

41. Selon des estimations des TCA Canada.

42. Voir Benimadhu (1987).

43. Voir note de fin de document 34.

44. Des travaux antérieurs du CCMTP n'ont pas uniquement reconnu explicitement les différentes préoccupations du patronat et des syndicats, mais ont aussi établi les grands paramètres des mesures pouvant être prises pour rapprocher les deux parties, voir Canada : Pour relever le défi du changement, Centre canadien du marché du travail et de la productivité, (CCMTP), Ottawa mars 1993.

45. De ces deux défis, l'introduction de nouvel équipement est le plus facile. L'apprentissage des nouvelles compétences et responsabilités sociales nécessaires pour mener à bien la plupart des nouveaux procédés de production est un projet difficile et à long terme. Les attitudes sont souvent enracinées dès un très jeune âge. Par contre, l'apprentissage de compétences pratiques est souvent plus facile. Même les travailleurs et gestionnaires ayant de bonne compétences techniques peuvent trouver que la transition n'est pas facile. Dans la plupart des organisations, la structure hiérarchique traditionnelle et les processus de production du passé ont une grande incidence sur le mode d'interaction entre les gens. Apprendre à communiquer dans une entreprise simplifiée et interdépendante n'est pas facile pour ceux dont les habitudes relationnelles sont profondément ancrées.

46. Assembler les pièces du casse-tête, Rapport du Groupe de travail sur la transition, Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre, Ottawa, 1994.

47. Les femmes et la restructuration économique, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), Ottawa, mars 1994.